



UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y HUMANAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TESIS

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL ENGAGEMENT LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE UNA ENTIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO,
SEDE AREQUIPA 2019**

PRESENTADA POR LOS BACHILLERES:

ALFREDO JESUS MERCADO ZUÑIGA

RODRIGO LUIS ANGEL TORREBLANCA CHAVEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ASESOR: JAIME PAUL MARCHANI SALAS

AREQUIPA, PERÚ

2019

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mis padres por ser pilar fundamental en mi vida, por su soporte, consejos, amor y comprensión; sin ellos no hubiera podido conseguir lo que hasta ahora he logrado.

A mi hermana, familia y amigos, por el apoyo que me brindaron día a día en el transcurso de mi carrera universitaria.

- Alfredo Jesús Mercado Zúñiga

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mi madre, por ser el pilar fundamental en mi vida. Por su amor y apoyo incondicional durante este primer gran paso en mi vida profesional.

- Rodrigo Torreblanca Chávez

Agradecimientos

A Dios por darme las fuerzas para culminar el presente trabajo y así obtener un logro importante para mi vida,

A mis padres Alfredo y Silvia por su constante motivación y apoyo incondicional en el camino a convertirme en profesional.

Agradezco de forma especial a nuestro asesor Paul Marchani Salas por su asesoramiento y guía en el desarrollo de este trabajo.

- Alfredo Jesús Mercado Zúñiga

Agradecimientos

A Dios y a la Virgen María por guiar mi camino siempre.

A mis padres, Lucho y Marita por el apoyo cariño y comprensión.

Al profesor Paul Marchani, por su incansable apoyo, guía y compromiso en el desarrollo de esta tesis.

- Rodrigo Torreblanca Chávez

RESUMEN

El presente trabajo de investigación buscó determinar qué relación existe entre el Clima Organizacional y el Engagement Laboral en los colaboradores de una empresa del sistema financiero en la ciudad de Arequipa, al 2019.

La investigación es del tipo descriptivo-correlacional. Posee un enfoque cuantitativo ya que se utiliza la estadística para analizar los datos obtenidos por nuestros instrumentos de medición.

Se solicitó el permiso de la institución financiera para poder aplicar el instrumento y llevar a cabo esta investigación en sus distintas sedes, sin embargo por motivos de confidencialidad no se mencionará la razón social de la organización en este proyecto de aplicación.

Se utilizó dos cuestionarios con escalas de Likert para la medición de las variables. Para medir la variable Clima Organizacional se utilizó una encuesta adaptada del cuestionario Clima Laboral CL-SMP diseñado por Sonia Palma y para medir el Engagement Laboral se utilizó el cuestionario de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) que cuenta con 17 ítems. Ambos cuentan con índice de fiabilidad alto que ya será explicado posteriormente, asegurando la validez de esta investigación. Además para incrementar la confiabilidad del instrumento adaptado para esta investigación se realizó una validación por expertos.

Una vez encuestados los 80 colaboradores se realizó un análisis estadístico utilizando el Rho de Spearman para determinar cuál de las dimensiones del Clima Organizacional es la más relevante en el Engagement laboral.

El resultado principal de la investigación fue la existencia de una relación positiva entre el Clima Organizacional y el Engagement Laboral, encontrándose también, una relación positiva entre sus variables, Comunicación, Supervisión, Involucramiento Laboral, Realización Personal y Condiciones Laborales con el Engagement laboral.

Finalmente a partir de los resultados se elaboraron las conclusiones y recomendaciones para que puedan ser aplicadas, encontrándose oportunidades de mejora.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Engagement Laboral

ABSTRACT

The present research work sought to determine what relationship exists between Organizational Climate and Labor Engagement in the employees of a company of the financial system in the city of Arequipa, through 2019.

The research is of the descriptive-correlational type. It has a quantitative approach since statistics are used to analyze the data obtained by our measurement instruments.

The permission of the financial institution was requested in order to apply the instrument and carry out this research in its different headquarters, however, for confidentiality reasons the company name of the organization will not be mentioned in this application project.

Two questionnaires with Likert scales were used to measure the variables. To measure the Organizational Climate variable, we used a survey adapted from the CL-SMP Labor Climate questionnaire designed by Sonia Palma and to measure Labor Engagement we used the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) questionnaire with 17 items. Both have high reliability index that will be explained later, ensuring the validity of this research. Furthermore, in order to increase the reliability of the instrument adapted for this research, an expert validation was carried out.

Once the 80 collaborators were surveyed, a statistical analysis was carried out using Spearman's Rho to determine which of the dimensions of the Organizational Climate is the most relevant in labor Engagement.

The main result of the research was the existence of a positive relationship between the Organizational Climate and Work Engagement, being also, a positive relationship between its variables, Communication,

Supervision, Work Involvement, Personal Realization and Work Conditions with Work Engagement.

Finally, based on the results, conclusions and recommendations were elaborated so that they can be applied, and opportunities for improvement were found.

Keywords: Organizational Climate, Labor Engagement

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria-Alfredo Mercado Zúñiga.....	ii
Dedicatoria-Rodrigo Torreblanca Chávez	iii
Agradecimientos-Alfredo Mercado Zúñiga	iv
Agradecimientos-Rodrigo Torreblanca Chávez.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	viii
TABLA DE CONTENIDO	x
INDICE DE CUADROS	xiv
INDICE DE FIGURAS	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I: Planteamiento del problema	20
1.1 Planteamiento del problema	20
1.1.1 Descripción del problema	20
1.2 Formulación de preguntas	22
1.2.1 Pregunta general	22
1.2.2 Pregunta específica	22
1.3 Formulación de objetivos	23
1.3.1 Objetivo general	23
1.3.2 Objetivos específicos	23
1.4 Justificación	24
1.4.1 Justificación teórica	24
1.4.2 Justificación Práctica	24
1.4.3 Justificación metodológica	25
1.4.4 Justificación Social	25
1.5 Delimitación de la investigación	26
1.5.1 Delimitación espacial	26
1.5.2 Delimitación temporal	26
1.5.3 Delimitación temática	26
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS	28

2.1 Antecedentes	28
2.1.1 Antecedentes Locales.....	28
2.1.2 Antecedentes Nacionales	29
2.1.3 Antecedentes Internacionales	30
2.2 Marco Conceptual.....	32
2.2.1 Absorción	32
2.2.2 Actitudes.....	32
2.2.3 Administración de Recursos Humanos	32
2.2.4 Capacitación	32
2.2.5 Clima Organizacional	33
2.2.6 Comportamiento Organizacional	33
2.2.7 Compromiso Organizacional	33
2.2.8 Comunicación	33
2.2.9 Condiciones Laborales.....	34
2.2.10 Dedicación.....	34
2.2.11 Engagement.....	34
2.2.12 Involucramiento laboral.....	34
2.2.13 Liderazgo	34
2.2.14 Motivación:.....	35
2.2.15 Realización personal	35
2.2.16 Satisfacción Laboral.....	35
2.2.17 Síndrome de Burnout	36
2.2.18 Supervisión	36
2.2.19 Vigor.....	36
2.3 Marco Teórico	37
2.3.1 Clima organizacional.....	37
2.3.1.1 Definiciones del Clima Organizacional	37
2.3.1.2 Factores del clima organizacional	39
2.3.1.3 Teoría del clima organizacional Likert-Tipos de clima.....	40
2.3.1.4 Dimensiones del clima organizacional	42
2.3.1.5 Identificación y medición del clima organizacional.....	44
2.3.1.6 Cultura Organizacional	45

2.3.1.7	Desarrollo Organizacional	48
2.3.1.8	Comunicación Organizacional.....	49
2.3.1.9	Capacitación.....	54
2.3.1.10	Liderazgo y clima organizacional	58
2.3.1.11	Actitudes Laborales.....	64
2.3.1.12	Motivación.....	66
2.3.1.13	Condiciones Laborales	72
2.3.2	Engagement Laboral	73
2.3.2.1	Definición de Engagement.....	73
2.3.2.2	Engagement Laboral.....	74
2.3.2.3	Componentes del Engagement.....	75
2.3.2.4	Engagement y Desarrollo Organizacional	76
2.3.2.5	Estrés laboral y Síndrome de Burnout	77
2.3.2.6	Del Burnout al Engagement.....	80
2.3.2.7	La Eficacia y su papel significativo en el engagement	81
2.3.2.8	El engagement laboral y su importancia.....	82
2.4	Hipótesis	85
2.4.1	Hipótesis de investigación	85
2.4.2	Hipótesis nula	85
2.4.3	Hipótesis Específicas.....	85
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS		88
3.1	Operacionalización de Variables	88
3.2	Enfoque del estudio.....	88
3.3	Alcance de Investigación:.....	89
3.4	Diseño de la investigación	89
3.5	Población y muestra.....	90
3.6	Técnicas e instrumentos	90
3.7	Descripción de instrumentos.....	91
3.8	Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información ..	92
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		95
4.1	Resultados Descriptivos de control.....	95
4.2	Resultados Descriptivos -Clima organizacional.....	97

.....	97
4.3 Resultados Descriptivos-Engagement Laboral	108
4.4 Resultados Estadísticos y correlacionales	118
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
5.1 Conclusiones	126
5.2 Recomendaciones	128
LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
1. Encuesta	136
2. Matriz de validación del instrumento	139
3. Baremo Instrumentos Clima Organizacional y Engagement Laboral	142

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Operacionalización de variables
Cuadro 2	Datos de Control-Sexo
Cuadro 3	Datos de Control-Área de Trabajo
Cuadro 4	Datos de Control-Edad
Cuadro 5	Descripción ítems-Clima Organizacional
Cuadro 6	Dimensión Comunicación
Cuadro 7	Dimensión Supervisión
Cuadro 8	Dimensión Involucramiento Laboral
Cuadro 9	Dimensión Realización Personal
Cuadro 10	Dimensión Condiciones Laborales
Cuadro 11	Variable Clima Organizacional
Cuadro 12	Descripción ítems-Engagement Laboral
Cuadro 13	Dimensión Vigor
Cuadro 14	Dimensión Dedicación
Cuadro 15	Dimensión Absorción
Cuadro 16	Variable Engagement
Cuadro 17	Descriptivo variable Clima Organizacional con Puesto
Cuadro 18	Descriptivo variable Engagement Laboral con Puesto
Cuadro 19	Descriptivo variable Clima Organizacional con T Puesto
Cuadro 20	Descriptivo variable Engagement Laboral con T Puesto
Cuadro 21	Alfa de Cronbach-Clima Organizacional
Cuadro 22	Alfa de Cronbach-Clima Organizacional
Cuadro 23	Correlación paramétrica de la hipótesis general
Cuadro 24	Correlación paramétrica de la hipótesis Específica 1
Cuadro 25	Correlación paramétrica de la hipótesis Específica 2
Cuadro 26	Correlación paramétrica de la hipótesis Específica 3
Cuadro 27	Correlación paramétrica de la hipótesis Específica 4
Cuadro 28	Correlación paramétrica de la hipótesis Específica 5

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Modelo integrador Síndrome de Burnout.
Figura 2	Autoeficacia en el engagement y burnout.
Figura 3	Ejemplo de Cuestionario en Escala de Likert.
Figura 4	Dimensión Comunicación-Resultados
Figura 5	Dimensión Supervisión-Resultados
Figura 6	Dimensión Involucramiento Laboral-Resultados
Figura 7	Dimensión Realización Personal-Resultados
Figura 8	Dimensión Condiciones Laborales-Resultados
Figura 9	Variable Clima Organizacional-Resultados
Figura 10	Dimensión Vigor-Resultados
Figura 11	Dimensión Dedicación-Resultados
Figura 12	Dimensión Absorción-Resultados
Figura 13	Variable Engagement-Resultados

INTRODUCCIÓN

Los colaboradores son un pilar fundamental que determinará el éxito de la organización, pues muchas veces ellos son los que marcan la diferencia en un mundo empresarial cada vez más competitivo y cambiante, es por eso que en la presente investigación se busca determinar la relación entre el Clima Organizacional y el Engagement Laboral en una institución del sistema financiero en la ciudad de Arequipa.

Buscando así conocer las percepciones en los colaboradores de esta empresa sobre estas dos variables para poder realizar un análisis estadístico complementado con conceptos y teoría de este campo.

El primer capítulo, se inició con el planteamiento del problema. Dentro de este, encontramos la descripción del problema, la formulación de preguntas y objetivos, la justificación, la delimitación y finalmente la viabilidad de esta investigación.

En el segundo capítulo, presentamos el marco de referencia e hipótesis donde se presentó los antecedentes, buscando estudios realizados previamente que sirvan como una guía, marco conceptual, marco teórico y finalmente se planteó una hipótesis general del presente trabajo de aplicación.

En el tercer capítulo, se trató la metodología de la investigación que está compuesta por la operacionalización de variables, el enfoque del estudio, el alcance y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de medición utilizados y se explicó el proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información.

El cuarto capítulo, contiene los resultados de la presente investigación los cuáles están divididos por variables de control, correlacionales y un análisis estadístico de los mismos.

Finalmente, en el quinto capítulo se formulan las conclusiones y recomendaciones, en base a los resultados obtenidos se elaboraron propuestas de mejoras, que puedan ser aplicadas en esta organización o en algunas otras, dándole mayor significado a esta investigación.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: Planteamiento del problema

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del problema

El clima organizacional y el engagement de los colaboradores son dos factores de suma importancia en las organizaciones en la actualidad. Hay que tener en cuenta que el mundo empresarial cambia constantemente, aparecen nuevas tendencias, tecnologías y modelos de negocios haciendo que la competencia sea cada vez más grande. Los colaboradores son un pilar fundamental que determinará el éxito de la organización.

Chiavenato (2009) “El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad del ambiente organizacional que perciben sus miembros e influye en su conducta”. (p.74).

De esta manera un buen clima organizacional va a permitir que los colaboradores realicen sus actividades de una manera óptima, ampliando, desarrollando y perfeccionando sus competencias, habilidades y actitudes en su puesto de trabajo, volviéndose más eficientes y productivos.

Por otro lado, un colaborador comprometido con la organización y con su trabajo, tendrá sentimientos de lealtad a la misma, le dedicará un gran esfuerzo al trabajo, no se detendrá ante las dificultades que se le puedan presentar y experimentará sensaciones de entusiasmo, orgullo, inspiración y reto.

Demostrar que un clima organizacional tiene una relación positiva con el engagement de los colaboradores, como ya fue antes mencionado por

distintos autores. “Un clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y estados de inconformidad, situaciones en las que los colaboradores se enfrentan abiertamente en contra de la organización”. (Chiavenato, 2009, p.74)

La profundización teórica sobre estas variables, basándose en libros escritos por especialistas, investigaciones pasadas y la revisión de casos de empresas ya establecidas en el mercado nacional e internacional, brindan una base conceptual suficiente para la realización de esta investigación.

De esta manera, complementando la información teórica se realizó esta investigación de campo, para determinar la relación existente entre el clima organizacional y el engagement de los colaboradores de una organización, mediante instrumentos de medición validados.

Realizado el diagnóstico del clima organizacional y engagement, se estructuró una propuesta de mejora y desarrollo, contribuyendo a la generación de valor social y económico; logrando un compromiso de los colaboradores con la organización para la consecución de objetivos y metas de la misma.

En este mundo tan competitivo a nivel empresarial, en el que muchas veces se prioriza todos aquellos factores financieros, se busca concientizar a las organizaciones sobre la importancia de los colaboradores, el talento humano, el desarrollo personal y profesional creando una cultura en la que prime la persona, no sólo considerando al personal interno, sino también a los asociados y proveedores, clientes y familias, ya que todos ellos de una manera u otra tienen incidencia en el clima organizacional y el engagement en la organización.

1.2 Formulación de preguntas

1.2.1 Pregunta general

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019?

1.2.2 Pregunta específica

¿Cuál es la relación entre la Comunicación y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019?

¿Cuál es la relación entre la Supervisión y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019?

¿Cuál es la relación entre el Involucramiento Laboral y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019?

¿Cuál es la relación entre la Realización Personal y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019?

¿Cuál es la relación entre las Condiciones Laborales y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019?

1.3 Formulación de objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y el engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar cuál es la relación entre la Comunicación y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Determinar cuál es la relación entre la Supervisión y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Determinar cuál es la relación entre el Involucramiento Laboral y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Determinar cuál es la relación entre la Realización Personal y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Determinar cuál es la relación entre las Condiciones Laborales y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

El clima organizacional y el engagement laboral son dos factores de suma importancia en las organizaciones en la actualidad. El mundo empresarial cambia constantemente, aparecen nuevas tendencias y la competencia es cada vez más grande. Los colaboradores son un pilar fundamental que determinará el éxito de la organización.

La profundización teórica, los nuevos aportes conceptuales y estadísticos sobre estas variables pueden servir como fuentes de información y datos para futuras investigaciones y estudios.

Los resultados de esta investigación se estructuraron en una propuesta en mejora de las organizaciones, ya que se demostró que el clima organizacional sí tiene una relación con el engagement laboral de los colaboradores.

1.4.2 Justificación Práctica

El motivo de esta investigación contribuye en un ámbito práctico como un instrumento de gestión brindando un diagnóstico del clima organizacional y

engagement laboral siendo de utilidad para la organización, a partir de esto se definió una propuesta que contribuye a la generación de valor social y económico; logrando un compromiso de los colaboradores con la organización para la consecución de objetivos y metas de la misma.

1.4.3 Justificación metodológica

Con esta investigación se contribuyó con información datos y estadísticas que facilitan a las organizaciones a entender el impacto que puede tener clima organizacional en el engagement laboral.

Se aplicaron instrumentos de investigación como una encuesta estructurada respecto al clima organizacional y engagement laboral con el fin de obtener un diagnóstico válido acerca de las variables estudiadas.

1.4.4 Justificación Social

La investigación busca resaltar la importancia de tener un clima organizacional positivo, que permita a los colaboradores desarrollar sus actividades en un ambiente óptimo asegurando su compromiso con los objetivos de la empresa.

La entidad financiera nos brindó las facilidades para realizar el estudio, y para que tengan una visión más clara del clima organizacional que se presenta dentro de esta institución se le otorgará un ejemplar de este trabajo a la gerencia de la sede en Arequipa.

Concientizar a las organizaciones la importancia de los colaboradores, creando una cultura en la que prime la persona, considerando personal interno, asociados y proveedores, clientes y familias.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en las agencias de una entidad financiera ubicadas en Calle la Merced, San Camilo perteneciente al distrito de Arequipa y su agencia ubicada en la Av. Mariscal Castilla perteneciente al distrito de Miraflores.

1.5.2 Delimitación temporal

La investigación se realizó entre los meses de mayo a septiembre del 2019.

1.5.3 Delimitación temática

La investigación se encuentra delimitada de la siguiente manera:

- Campo: Ciencias Sociales
- Área: Ciencias Económico Empresariales
- Línea de acción: Recursos humanos, clima organizacional-engagement laboral.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Locales

- “Análisis y propuesta de mejora del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área administración de la Municipalidad Distrital de Cayma-Arequipa 2018”. (Cáceres & Ramírez, 2018)

La investigación presentada tuvo como fin elaborar una propuesta de mejora en el clima organizacional en el desempeño laboral a partir de su análisis en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de Cayma, tomando factores críticos como la comunicación, satisfacción laboral, motivación, entre otros. Terminada la investigación los resultados demostraron que los factores críticos ya antes mencionados, si influyen en el clima organizacional y por ende en el desempeño laboral en los colaboradores.

Aquí se sugiere que se debe realizar un estudio de manera periódica sobre el clima organizacional, así como también destinar un presupuesto a la capacitación de los colaboradores e implementar una evaluación de 360 con el fin de mejorar tanto el clima organizacional como el desempeño laboral.

- “La relación entre el clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019”. (Mora & Lazarte, 2019)

Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso en una universidad privada en la ciudad de Arequipa, la muestra en dicha investigación fue de 51 personas a los cuales se les aplicó una encuesta para medir las dos variables.

Los investigadores determinaron que existe una relación fuerte y positiva entre las variables, se analizaron cada una de sus dimensiones y se concluyó que si en los administrativos se eleva el nivel de percepción del ambiente organizacional, de igual forma aumentará el compromiso.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

- En un artículo de investigación publicado en el Diario Gestión, Joseph Zumaeta, Gerente de Aptitus, argumenta que muchas veces las empresas estructuran estrategias para satisfacer a su grupo de clientes, sin embargo, muy pocas elaboran estrategias para retener al talento que labora en la organización.

Asimismo, afirma que dentro de una organización los colaboradores tienen diferentes niveles de prioridades para sentirse contentos en las mismas, entre las que destacan, la flexibilidad, el reconocimiento, crecimiento profesional o feedback inmediato.

Es por eso que los resultados de una encuesta realizada por Aptitus en el año muestran que el 86% de los peruanos estarían dispuestos a renunciar a su trabajo por un mal clima organizacional. Y el 81% afirma que el clima organizacional es

factor importante para su desempeño laboral. (Diario Gestión, 2018)

- Flores, Fernández, Juárez, A., Merino y Guimet (2015) Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú”.

Esta investigación tenía como objetivo investigar la validez de la UWES en una muestra de 145 profesores de la ciudad de Lima. Se llegó a la conclusión que la UWES tiene correctas propiedades psicométricas, respetando su estructura de tres dimensiones que son el Vigor, Dedicación y Absorción.

Uno de los resultados interesantes fue que el ítem perteneciente a la escala que expresa “cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí” podría interpretarse tanto de manera positiva como negativa, teniendo como resultados respuestas ambiguas.

Otro de los puntos importantes fue la alta calificación que se obtuvo en la dimensión de absorción, entendiéndose como el alto grado de inmersión de los profesores en su trabajo. Traduciéndose en un compromiso alto por parte de los mismos.

2.1.3 Antecedentes Internacionales

- “Diagnóstico del clima laboral de una institución financiera y elaboración de una propuesta de mejora para los puntos identificado: Caso de estudio: Banco Solidario”. (Alarcón & Ruiz, 2016)

En esta investigación tuvo como objetivo el diagnosticar cómo era el clima laboral del Banco Solidario S.A., a partir de ahí diseñar una propuesta de mejora que incluía propuestas institucionales para cada una de las dimensiones en estudio.

A modo de conclusión se determinó que se debía mejorar el clima laboral de la organización principalmente poniendo atención en la calidad de vida de los colaboradores y fortaleciendo la comunicación a nivel institucional.

- “Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad”. (Chiang, Nuñez, Martin & Salazar, 2010)

Esta investigación buscaba ver el nivel de compromiso de los trabajadores con la organización, tomando en cuenta el género y edad, para este estudio se aplicó una encuesta a una muestra de 62 personas. Se vincularon los componentes afectivos y de comunicación con las dimensiones del compromiso, las cuales fueron la confianza, el reconocimiento, el apoyo, la autonomía, la cohesión, la equidad, la presión y la innovación.

Se llegó a la conclusión de que el género no era relevante ya que tanto hombres como mujeres tenían niveles de compromiso y clima organizacional parecidos. En cuanto a la edad, sugieren los autores que en el segmento arriba de 40 años hay una mayor lealtad con la organización, además en este segmento los hombres buscan reconocimiento, y si este se da, aumenta su compromiso afectivo hacia la organización, por otro lado las mujeres se sienten presionadas por el trabajo, aumentando así su compromiso normativo.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Absorción

Alto nivel de satisfacción, un grado elevado de concentración y felizmente inmerso en el trabajo. Cuando este componente está presente en el colaborador este inclusive presenta desagrado por tener que dejar el trabajo.

2.2.2 Actitudes

“Las actitudes son enunciados de evaluación -favorables o desfavorables- acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo” (Robbins & Judge, 2013, p.70).

2.2.3 Administración de Recursos Humanos

Dessler & Varela (2017) definen la Administración de Recursos Humanos como: “El proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad” (p.4). Se menciona además que una correcta Administración de los Recursos Humanos evita que se cometan una serie de errores en la organización tales como, cometer cualquier práctica laboral injusta, contratar a la persona equivocada para un determinado puesto de trabajo o tener una alta rotación de personal.

2.2.4 Capacitación

Chiavenato (2009) en su libro “Gestión del Talento Humano” se refiere a la capacitación como una manera eficaz de aumentar valor en la persona, la organización y clientes; esto mediante el desarrollo de competencias que permitan mayor productividad e innovación, logrando así cumplir con los objetivos organizacionales.

2.2.5 Clima Organizacional

“Expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan o perciben sus miembros y que influye en su conducta” (Chiavenato, 2009, p.74).

2.2.6 Comportamiento Organizacional

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins & Judge, 2009, p.10).

2.2.7 Compromiso Organizacional

Robbins (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un colaborador se siente identificado con su organización, compartiendo además sus metas y objetivos.

Por lo tanto, un colaborador comprometido es un colaborador que percibe el clima organizacional como positivo y comparte este sentimiento en su entorno.

2.2.8 Comunicación

“Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma”. (Palma, 2004)

2.2.9 Condiciones Laborales

“Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas”. (Palma, 2004)

2.2.10 Dedicación

Consiste en estar fuertemente involucrado en el trabajo, sentido de pertenencia, sensación de entusiasmo, orgullo y autorrealización, inspiración y reto.

2.2.11 Engagement

Según Salanova, Schaufeli, Gonzales-Roma y Bakker, (2002):

“Es un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, que vienen a ser los altos niveles de energía y resistencia mental, la dedicación, definida como la alta implicación laboral y absorción, que viene a ser el alto estado de concentración e inmersión”.

2.2.12 Involucramiento laboral

“Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización”. (Palma, 2004)

2.2.13 Liderazgo

Robbins & Judge (2013) definen el liderazgo como: “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia un objetivo o un conjunto de metas” (p.368), ser gerente no es siempre sinónimo de ser un líder, debido a que

los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo (liderazgo no otorgado), o ser asignados de manera formal.

2.2.14 Motivación:

Chiavenato (2009) la define de la siguiente manera:

“La motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar un determinado objetivo.” (p. 236), afirma además que el curso es la dirección sobre la cual la persona realizará una serie de acciones, de esta manera cumpliendo el objetivo organizacional; la intensidad se relaciona con el esfuerzo y la persistencia es la cantidad de tiempo empleado en conseguir el objetivo.

2.2.15 Realización personal

“Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro”. (Palma, 2004)

2.2.16 Satisfacción Laboral

Robbins & Judge (2009), definen la satisfacción laboral como una sensación positiva sobre el puesto de trabajo y actividades que realiza una persona.

La satisfacción laboral entonces es la percepción positiva que tiene una persona sobre las condiciones de su trabajo, la satisfacción de realizar el mismo y el entorno en el que se desarrolla.

2.2.17 Síndrome de Burnout

La Organización Mundial de la Salud la define como una enfermedad que se produce en el ámbito laboral que produce deterioro tanto de la salud física como mental de las personas pertenecientes a una organización (Apiquian, 2007).

2.2.18 Supervisión

“Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario”. (Palma, 2004)

2.2.19 Vigor

Caracterizado por elevados niveles de energía y persistencia, voluntad que significa el esfuerzo al trabajo y perseverancia para superar los obstáculos.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Clima organizacional

El clima es de vital importancia para el desarrollo de una organización, si la organización posee una estructura poco flexible provocará que la empresa pierda ventaja frente a otras, el mundo empresarial en la actualidad está en constante cambio y hace frente a las nuevas tendencias que surgen día a día; es importante diagnosticar cómo es que los empleados, pilar importante para el funcionamiento de una empresa, perciben el clima organizacional y qué variables son las que influyen en su comportamiento.

Brunet (2007) nos dice que es difícil darle una definición concreta al clima organizacional, es complicado medir el clima ya que muchas veces no se conoce a ciencia cierta si el colaborador evalúa el clima de acuerdo a las características reales que se presentan en la organización o teniendo como base opiniones personales.

2.3.1.1 Definiciones del Clima Organizacional

James & Jones (citados en Brunet, 2007) investigadores estadounidenses, presentaron tres maneras para definir el clima desde puntos de vista distintos, a continuación, se presentan:

- Medida múltiple de los atributos organizacionales: donde el clima es considerado como una agrupación de características que describen a la organización y lo que genera que esta se diferencie de otras, sean estables de manera relativa en el tiempo, y que influyan en los colaboradores y su

comportamiento. El estudio es objetivo y solo se centra en variables como el ausentismo y productividad.

- Medida perceptiva de los atributos individuales: Se la considera una definición deductiva, donde se vincula los valores, opiniones personales y nivel de satisfacción con la percepción del clima.
- Media perceptiva de los atributos organizacionales: donde el clima es considerado como una agrupación de características que se perciben a propósito de una organización y también por sus unidades, siendo deducidas según la forma en que actúa la organización con sus colaboradores y la sociedad.

Esta definición abarca variables del medio, variables personales y variables resultantes, es decir, toma aspectos organizacionales como sistemas de recompensas y de castigos, liderazgo, conflictos, control, supervisión, y además características del medio físico de la organización.

(p.17-20)

Tomando definiciones más actuales del clima organizacional, Sonia Palma (2004) la define como:

La percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. (p.2)

El clima organizacional por tanto muestra una interacción entre las características de cada colaborador y las características de la organización.

Chiavenato (2017) por su parte expresa que el clima está muy relacionado con la motivación, ya que donde se ve que el clima organizacional es alto, es cuando existe una motivación elevada en ellos. Existe una retroalimentación en ambas direcciones entre el clima organizacional y el estado motivacional.

2.3.1.2 Factores del clima organizacional

Se consideran los factores:

- Factores externos: se refiere a todos los miembros que no pertenecen a la empresa como proveedores, clientes y medios de comunicación.
- Factores psicológicos: consta de las percepciones, nivel de motivación, intereses y actitudes de los colaboradores en sus relaciones.
- Factores Individuales, grupales y estructurales:
 - Individuales: hacen referencia a la personalidad, valores, formación, entre otras características de un trabajador.
 - Grupales: se refiere a las relaciones a nivel colectivo, el proceso de comunicación, y las actividades que desempeñan.

- Estructura: constituye las políticas, normas y relaciones interpersonales que se dan entre todos los niveles de la organización.

(Likert, The Human Organization: Its Management and Value, 1967)

2.3.1.3 Teoría del clima organizacional Likert-Tipos de clima

También llamada teoría de los sistemas de organización por su mismo autor, permite observar la naturaleza de los climas que se estudian, así como la influencia de las variables y cómo estas impactan en la eficacia de la organización; aparte es necesario resaltar que esta teoría no debe ser confundida con las teorías de liderazgo (Brunet, 2007).

Likert (como se cita en Brunet, 2007) nos dice que existen tres tipos de variables que establecen las características propias de una organización:

- Variables causales: son variables independientes que definen como una organización evoluciona en el tiempo y cuáles serán sus resultados.
- Variables intermediarias: muestran la salud y la situación interna en la empresa, teniendo como ejemplo la eficacia de la comunicación, la motivación y toma de decisiones.

- Variables finales: son variables resultantes del impacto de las variables anteriores, nos muestran los resultados que la organización ha obtenido; pueden ser las ganancias y pérdidas y la productividad.

En efecto producto de la combinación de estas variables se pueden determinar dos tipos de clima organizacional:

- Clima Autoritario
 - Autoritarismo explotador
No existen relaciones de confianza y comunicación entre colaboradores y superiores, la cabeza de la organización toma todas las decisiones. Se presenta un ambiente estable, pero no hay trabajo en equipo y los trabajadores sienten miedo y carecen de motivación a la hora de realizar sus labores; desarrollándose así una organización informal.
 - Autoritarismo paternalista
Existe cierto nivel de confianza, algunas de las decisiones se toman en escalones más bajos, donde los colaboradores no sienten responsabilidad a la hora de alcanzar los objetivos, el control en su mayoría es centralizado. La dirección en este tipo de clima juega con las necesidades sociales de los trabajadores.
- Clima Participativo
 - Consultivo
Hay confianza con los trabajadores, donde se permite a los colaboradores de niveles más bajos la toma de decisiones, los métodos de recompensa y castigo son

utilizados como forma de motivación, se muestra responsabilidad en los trabajadores y en general hay una satisfacción media.

- Participación en grupo

Existe un clima de confianza entre todos los miembros, la toma de decisiones se da en todos los niveles de la organización y aparte de una comunicación tanto a nivel ascendente como descendente, existe una comunicación lateral. La motivación es alta en los empleados porque se sienten involucrados, las relaciones entre superiores y colaboradores es de amistad, además se aprecia una fuerte implicación del trabajador en el desarrollo de sus responsabilidades.

(p.29-32)

2.3.1.4 Dimensiones del clima organizacional

Likert (1967), considera 8 dimensiones para medir la percepción del clima dentro de una organización, estos se muestran a continuación:

- Los métodos de mando: liderazgo como influencia en los colaboradores.
- Las características de las fuerzas motivacionales: de qué manera se motiva a los empleados y se actúa frente a sus necesidades.

- Las características de los procesos de comunicación: los tipos de comunicación y la manera en que estos se presentan en la empresa.
- Las características de los procesos de influencia: interacción entre los subordinados y superiores a la hora de definir los objetivos.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: el manejo de información y la designación de las labores.
- Las características de los procesos de planificación: el cómo se establecen los objetivos.
- Las características de los procesos de control: distribución del control en los diferentes niveles de la organización.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: aspectos de planificación y formación.

Litwin & Stringer (1968) por su lado proponían 6 dimensiones para medir la percepción del clima en los empleados:

- Estructura: constituye la percepción del colaborador en cuanto al reglamento y políticas de la organización.
- Responsabilidad individual: el nivel de autonomía que siente el colaborador.

- Remuneración: percepción donde se ve si los salarios son proporcionales al trabajo bien realizado.
- Riesgos y toma de decisiones: Aquí se mide el nivel de desafío y riesgo en el ámbito laboral.
- Apoyo: acerca del nivel de colaboración entre los miembros del trabajo y relaciones de amistad.
- Tolerancia al conflicto: grado en que los miembros de una organización aceptan opiniones diferentes, y al aparecer un problema no dudan en resolverlo.

Hay variedad de autores que presentan sus dimensiones para poder medir el clima, pero, hay 4 dimensiones que son las más habituales: el nivel de autonomía; el grado de estructura y obligaciones asignadas a los colaboradores; tipos de remuneraciones y recompensas que se brindan al personal; la consideración, gratitud y apoyo de los superiores hacia sus colaboradores. (Brunet, 2007, p.51).

2.3.1.5 Identificación y medición del clima organizacional

Brunet (2007) nos advierte que antes de realizar una modificación en el clima de la organización o implantar políticas nuevas, primero se debe identificar de manera correcta el clima y se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Tener claras las dimensiones que causan problemas y necesitan un cambio, evaluando primero las percepciones

de los miembros en su entorno de trabajo y teniendo identificados los factores que influyen sobre estas dimensiones, para posteriormente realizar una intervención.

- Al momento de intervenir, no modificar aquellas dimensiones que son percibidas de manera positiva,
- Se necesita colaboración de todos los miembros de la organización y es una labor que implica mucho tiempo, ya que siempre puede haber resistencia al cambio por parte de algunos. (p.111-112)

Para medir el clima organizacional, se pueden usar tanto los métodos de observación, o de entrevista personal; pero el método más efectivo para ello es una encuesta de clima organizacional, ya que se puede recopilar información en menos tiempo y se puede llegar a una mayor cantidad de trabajadores, esta se puede realizar de manera anónima, para que así el trabajador no sienta presión o miedo a la hora de contestar las preguntas con la mayor sinceridad.

2.3.1.6 Cultura Organizacional

Una cultura organizacional adecuada brinda estabilidad dentro de una organización, Robbins & Judge (2009) se refieren a ella como *“un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”* (p.512); para tener un panorama claro de una cultura organizacional se presentarán a continuación siete características relevantes:

- Innovación y toma de riesgos: nivel en que se estimula en los trabajadores a tomar riesgos y a ser innovadores.
- Atención a los detalles: nivel en que se mide la capacidad de análisis, precisión y atención en los detalles de las personas.
- Orientación a los resultados: nivel en que los superiores se fijan en los resultados y no en los procesos para alcanzar dichos resultados.
- Orientación a la gente: nivel en que los superiores tienen en consideración el impacto de los resultados en los colaboradores.
- Orientación a los equipos: nivel en que se utilizan equipos para destinar las actividades a realizar.
- Dinamismo: nivel de los colaboradores tomando en cuenta su competitividad y pro actividad.
- Estabilidad: nivel en que se da mayor importancia a mantener el status quo y no en el crecimiento a través de las actividades.

(Robbins & Judge, p.512-513)

Hellriegel & Slocum (2009) definen a la cultura organizacional como aquella que refleja los valores, actitudes y costumbres que comparten todos los colaboradores de una organización, estando presentes las veinticuatro horas del día, siendo un factor clave para determinar la calidad de vida existente en el trabajo.

- Tipos de cultura

Carrión (2007) nos presenta tres tipos:

- Cultura dominante, donde se tiene un enfoque extenso de la cultura y donde se expresan valores centrales que comparten en su mayoría los miembros de una organización, lo que permite que la organización tenga una personalidad que la distingue de otras entidades;
- La subcultura, donde se presentan problemas y diferencias entre los miembros, debido a que la organización está dividida por áreas y algunas de estas se encuentran alejadas geográficamente.
- Culturas fuertes, este tipo de cultura tiene relación directa con la reducción de la rotación del personal y esto se logra generando un impacto positivo en los colaboradores, donde los valores son compartidos, y existe compromiso, lealtad y cohesión entre sus miembros. (p.123-124)

Martha Alles (2009) menciona que la cultura organizacional es importante para el éxito de una organización ya que hace que los colaboradores se sientan identificados, lo que genera entusiasmo no solo en ellos, sino también en los potenciales empleados, ya que, si la cultura es bien definida y se da a conocer en la sociedad, ellos tendrán cierta noción de la cultura que se vive en la empresa y si la comparten estarán interesados en formar parte de ella.

Martha Alles (2009) nos deja claro que *“las culturas son relativamente estables cambian muy lentamente, excepto en casos*

de crisis profundas o cuando las organizaciones cambian de dueño o se fusionan con otras” (p.59). Lograr el cambio de la cultura en una organización es difícil.

2.3.1.7 Desarrollo Organizacional

“El término Desarrollo Organizacional se relaciona con la evolución deseada del comportamiento organizacional en cierta dirección determinada. Pasar de la situación actual a otra que permita alcanzar mejor la estrategia u objetivos de la organización. “(Alles, 2007, p.62).

Actualmente las organizaciones están preocupadas en elaborar y aplicar cambios que les permita tener un mejor desempeño y ser más productivos en un entorno que es cada vez más competitivo; sin embargo, estos cambios generan siempre incertidumbre, problemas y conflictos en el área Administrativa y entre el personal. Es por eso que se comenzó el uso de una serie de tecnologías de cambio basadas en la psicología y aplicadas en el campo administrativo, denominadas DO.

“El DO puede definirse como un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Se utiliza un diagnostico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional”. (Chiavenato, 2009, p. 435)

2.3.1.8 Comunicación Organizacional

Hoy la comunicación es indispensable para guiar a las organizaciones al éxito, mantener una red de comunicación firme es tan importante como mantener la calidad de un producto o servicio brindado, como menciona Sandoval (2004) *“la comunicación organizacional no es una moda, una tendencia pasajera, es una necesidad actual comprobada”* (p.42).

Una buena comunicación organizacional fortalece la cultura organizacional y esta tiene como finalidad tener a los colaboradores a gusto y motivados en su ambiente de trabajo y esto tendrá su impacto final en la consecución de los objetivos de manera satisfactoria; el liderazgo y la retroalimentación también son necesarios.

La comunicación organizacional como disciplina es definida como: *“un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio”* (Andrade, 2004, p.16).

Como todo proceso, la comunicación tiene una serie de elementos; existe un emisor, un receptor, el código, el mensaje, el canal y el contexto, además de estos se han ido agregando la retroalimentación y el ruido conocido también como barreras de la comunicación que dificultan este proceso.

- Funciones de la comunicación en la organización

Robbins & Judge (2009) nos dicen que la comunicación en una organización tiene 4 funciones de real importancia: controlar

el comportamiento de los colaboradores, ya que dentro de las organizaciones existen formalidades; motiva, porque deja claro a la persona que es lo que se debe hacer, si es que lo están haciendo de la manera correcta y si su rendimiento aportará al logro de las metas; sirve como expresión emocional, donde los integrantes de un grupo manifiestan sentimientos de satisfacción, así como sus incomodidades y necesidades sociales; por último brinda información que facilita la toma de decisiones.

- Comunicación interna

Ya que tocamos el tema del clima organizacional es importante presentar la definición de comunicación interna, Andrade (2004) se refiere a ella como un conjunto de actividades realizadas por una organización usando métodos de comunicación, que tienen como fin el establecer y mantener buenas relaciones entre los colaboradores, manteniéndolos motivados, informados e integrados, y así aporten con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Barreras de la comunicación

Como se mencionó párrafos arriba dentro del proceso de comunicación hay factores que provocan que la comunicación no se dé de la manera esperada dentro de las organizaciones; el ruido o las barreras de la comunicación, son obstáculos que pueden distorsionar por completo el mensaje que se trata de enviar.

De Gasperin (2005) menciona que los obstáculos más comunes para la comunicación y las relaciones humanas en cualquier ámbito, son los siguientes:

- No escuchar, considerándola esta barrera como la de mayor peso.
- El poder, la ideología, el estatus, que pueden llevar a la arrogancia.
- El ser prejuicioso.
- Actitudes negativas.
- La superficialidad.
- La rutina del día a día.
- El engaño, la mentira, produciendo desconfianza
- El lenguaje, fuente del mal entendimiento.
- El miedo, sentimiento negativo.
- La crítica destructiva.
- Las lenguas y las diferencias culturales.
- Empecinarse en que sólo existe una realidad (la de uno).
- Ser Impaciente.
- La forma de comunicación
- Ser poco empático.

Ahora ya adentrándonos en la comunicación organizacional, Griffin, Phillips, & Gully (como se cita en Valdivia & Serrano, 2018), consideran siete barreras que evitan una comunicación efectiva:

- La primera es la percepción selectiva, la cual se trata de escuchar convenientemente donde uno se basa en su propia realidad y lo que cree.
 - La segunda es la percepción errónea, donde el emisor no se da a entender debido a que el mensaje es decodificado de manera errónea.
 - La tercera barrera es la filtración, donde el mensaje final se manipula de manera intencionada, con el fin de engañar al receptor y que este perciba el mensaje de manera positiva.
 - La cuarta barrera es llamada la sobrecarga de información, donde al haber gran cantidad de información es difícil procesar toda.
 - La quinta barrera son las mismas barreras organizacionales, como son la cultura y la jerarquía organizacional que son limitantes a la hora de enviar y recibir mensajes.
 - La sexta barrera son las barreras culturales, la diversidad cultural hace que no todos se comuniquen y expresen sus ideas de la misma manera.
 - La séptima barrera es el ruido, cualquier cosa en el ambiente laboral que provoque la distorsión del mensaje que se trata de transmitir.
- Una mejor comunicación organizacional

Chiavenato (2009) plantea que hay dos caminos clave para mejorar la comunicación en la organización, primero lograr ser entendidos y segundo comprender a los colaboradores, para eso

el autor sugiere algunas tácticas para mejorar ambas cosas y se presentan a continuación:

- Acompañamiento, asegurando así que el mensaje fue decodificado de la manera esperada.
- Retroalimentación, para una comunicación bilateral.
- Empatía, donde la información sea dirigida al receptor poniéndose uno en el lugar de la otra persona.
- Repetición, redundar en la información para así garantizar su recepción.
- Lenguaje sencillo, usar palabras que el receptor comprenda.
- Escuchar atentamente, no solo se trata de oír a los colaboradores, sino de entenderlos.
- Brindar confianza mutua, permite un ambiente agradable y mayor comprensión.
- Crear oportunidades, organizar reuniones con los colaboradores, cuando se trata de comunicar información de gran importancia.

Al existir una buena comunicación, flujo y manejo de información, garantiza a una organización generar una gran ventaja frente a otras, ya que no solo se podrá tomar decisiones más claras de acuerdo a los objetivos planteados, sino que se creará un clima de confianza en todos los niveles de la organización, donde se contará con un personal que ha sido escuchado, está motivado y está dispuesto a trabajar para lograr la consecución de dichos objetivos.

2.3.1.9 Capacitación

Siliceo (2004), define la capacitación como una actividad que se realiza a partir de las necesidades que presenta una empresa, esta ya es planeada y está destinada a realizar un cambio en el comportamiento, conocimiento y habilidades de los colaboradores.

Por su lado Chiavenato (2017) en su libro de “Administración de Recursos Humanos” se refiere a la capacitación como un proceso a corto plazo con fines educativos que es aplicado de manera sistemática y de manera organizada, en la cual los miembros pertenecientes a una organización, asimilan conocimientos nuevos y desarrollan competencias y habilidades de acuerdo a los objetivos establecidos.

- Factores importantes en materia de capacitación de organizaciones

Qian, Li, & Zhou, (2008), identifican tres factores de importancia a tomar en cuenta al momento de capacitar dentro de una organización:

- Participación Total: Tener claras las necesidades específicas para realizar la capacitación, para así satisfacer las necesidades que son requeridas en los trabajadores y jefes inmediatos.
- Rentabilidad: El dinero invertido en la capacitación tiene que rendir frutos en términos de mayor productividad laboral y mejor calidad en producto y servicios.

- Instrumentación: se tienen que ofrecer cursos efectivos de entrenamiento que tengan validez y contar con instructores con las competencias necesarias para que el proceso de capacitación dé resultados óptimos a un costo menor y en el menor tiempo posible.
- Contenido de la capacitación

Chiavenato (2017) plantea que hay cinco formas de cambio en la conducta dentro del contenido de capacitación y estas son:

- Transmisión de información: Incremento del conocimiento de las personas, brindándoles información sobre la organización, sus clientes, productos, reglas, políticas, etc.
- Desarrollo de habilidades: Mejorar las destrezas y habilidades, habilitando a los colaboradores para la ejecución de las labores, manejo de equipo y herramientas.
- Desarrollo de actitudes: modificación o desarrollo de la conducta, cambiando actitudes negativas, mejorando el trato entre las personas y sus relaciones con clientes.
- Desarrollo de conceptos: elevar el nivel de abstracción, desarrollando ideas que ayuden a entender a los colaboradores a pensar en términos estratégicos y globales.

- Competencias individuales: la principal de todas es desarrollar competencias duraderas, incrementando conocimiento y habilidades, mejorando las actitudes frente a diferentes circunstancias, y desarrollar el buen juicio.

(Chiavenato, 2017, p.331)

- Niveles de la capacitación

Para Kirkpatrick (citado en Chiavenato, 2017, p.344) la medición de los resultados producto de la capacitación se sitúan en cinco niveles de profundidad:

- Nivel 1-Reacción y/o satisfacción y acción planeada:
En el cual se ve la respuesta satisfactoria del colaborador tras la experiencia vivida en la capacitación, fundamental ya que se centra en el programa de capacitación y si esta se aplicó de la mejor manera.
- Nivel 2-Aprendizaje de nuevas habilidades:
Nivel donde se adquieren nuevos conocimientos y habilidades, cambian actitudes por la capacitación realizada, se centra en los aprendices y métodos de aprendizaje.
- Nivel 3-Aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas:

Permite ver si el aprendizaje es retenido por los colaboradores después del acto, y como aplican este en su trabajo; para observar los cambios conductuales se puede utilizar una perspectiva 360°.

- Nivel 4-Impacto en los resultados del negocio:
La capacitación repercute en los resultados del negocio, aumentando la productividad en el mediano plazo.
- Nivel 5-Rendimiento de la inversión:
Donde se refleja el impacto monetario, se analizan el costo/beneficio, pudiendo ser este positivo o negativo, dependiendo si la capacitación fue efectiva.

Existe un nivel adicional propuesto por Paul Leone (citado en Chiavenato, 2017, p.345) el cual es la transferencia para el clima organizacional, donde se ve como la capacitación influye en el clima, donde los factores en el ambiente laboral facilitan la transferencia del aprendizaje entre sus miembros y su aplicación en el lugar de trabajo.

- Importancia de la capacitación

Rodríguez (2007) nos dice que la importancia de la capacitación radica en tres puntos:

- Ayuda a la organización: ya que genera mayor rentabilidad al largo plazo y genera actitudes positivas hacia el alcance de los objetivos planteados.

- Ayuda al individuo: el colaborador interioriza y luego pone en práctica las variables de motivación, progreso y realización.
- Ayuda con las relaciones humanas en el grupo de trabajo: se genera una mejor comunicación entre los miembros y grupos, y gracias a esto se aumenta la cohesión entre los trabajadores. (p.253)

La capacitación se tiene que considerar como una inversión por parte de la empresa en su personal, y siendo está bien implementada generara beneficios para la organización, los dueños y trabajadores.

2.3.1.10 Liderazgo y clima organizacional

En la actualidad toda organización está en busca de líderes, el liderazgo se ha vuelto un factor importante que marca diferencia a la hora de competir a nivel empresarial y alcanzar los objetivos propuestos; además no solo debe ser una cualidad de los altos funcionarios y gerentes, es una habilidad que debe tener presencia hasta en las áreas de menor nivel dentro de una empresa.

El liderazgo es un tema presente en distintos libros de comportamiento organizacional y es objeto de estudio en el campo de la administración, debido a esto comenzaremos definiendo qué es el liderazgo.

Chiavenato (2009) define el liderazgo como la forma más eficaz de darle una nueva vida a las organizaciones, para que así tengan éxito y se vuelvan competitivas, menciona que sin liderazgo las organizaciones no tienen un rumbo establecido y por lo tanto las

metas no son claras; el liderazgo influye de manera poderosa y termina estableciendo el camino que se debe tomar.

El líder dentro de una empresa puede ser visto como aquella persona que tiene un determinado poder de acuerdo a la jerarquía que tiene en la organización, pero, a pesar de que liderazgo y poder son términos que están estrechamente ligados, existen ciertas diferencias que se presentan a continuación:

- El poder no centra sus atenciones en las metas, solo se centra en la dependencia, por su parte el liderazgo demanda que las metas del líder y de sus seguidores tengan cierta relación.
- En relación a la dirección de la influencia, el liderazgo se enfoca en la influencia descendente sobre los seguidores y le resta importancia a los patrones de influencia lateral y ascendente, mientras que el poder no lo hace. (Robbins & Judge, 2009, p.414)
- Teorías del Liderazgo
 - Teoría de los rasgos

Las teorías de los rasgos, en pocas palabras establecían que ciertas características y rasgos en la personalidad, determinaban y distinguían a un líder de quien no lo era, era algo innato.

Robbins & Judge (2009) señalan que se realizaron diversidad de estudios hasta la década de los noventa para

determinar que grupos de rasgos caracterizaban a un líder, pero en las investigaciones los resultados variaban de una revisión a otra. Posteriormente se determinó que el rasgo más relevante de un líder eficaz era la extroversión, seguido a esto se encontraban características como la disciplina, escurpulosidad, creatividad y flexibilidad. La inteligencia emocional también sería otro rasgo que jugaría un papel importante, sus defensores fundamentan que sin ella uno no puede llegar a ser un gran líder.

Por otro lado Hellriegel & Slocum (2009) menciona que la mayoría de líderes comparte cuatro rasgos y estos son los siguientes: inteligencia, madurez y ámbito, impulso hacia los logros e integridad.

Los autores, a pesar de lo expuesto anteriormente concluyen que los rasgos si predicen el surgimiento de liderazgo, pero no afirman que exista una relación directa con un liderazgo efectivo y por consiguiente se llegue a ser exitoso en el cumplimiento de las metas grupales dentro de una organización.

- Teoría conductual

Esta teoría establece que la mejor manera de encasillar a los líderes es a través de sus patrones de comportamiento.

Robbins & Judge (2009) nos cuentan que las teorías conductuales del liderazgo mostraron como una posibilidad el capacitar a las personas para que sean líderes.

Destacan la teoría de la Universidad Estatal de Ohio que establecieron dos dimensiones que explicaban la mayoría de conductas de liderazgo las cuales eran: la estructura de iniciación, que hace referencia a un líder que asigna tareas específicas, se centra en la organización de sus labores y establece tiempos, con el fin de lograr sus objetivos. La consideración era la segunda dimensión, donde la confianza, el respeto y sentimientos de los colaboradores juegan un papel importante en las relaciones laborales.

Por su parte la Universidad de Michigan en su investigación, encontró dos dimensiones parecidas: el líder orientado a los empleados quien se enfocaba en las relaciones interpersonales con los empleados; y el líder orientado a la producción, quien se enfocaba en el logro de las metas.

- Teorías de contingencia

Carrión (2009) nos dice que “los estudios de liderazgo de contingencia se orientaron a descubrir las variables que permiten que ciertas características y conductas de liderazgo sean efectivas en una situación determinada” (p.24), además menciona que según estas teorías hay 4 variables que influyen en el comportamiento del líder y estos son: características personales de los empleados, características del grupo y estructura de grupo, departamento u organización.

El modelo de contingencia más reconocido es el de Fiedler, Robbins & Judge (2009) se refieren a este como aquel modelo que “establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado

de control que le permite la situación” (p.373), es la teoría de contingencia con mejor investigación.

- Modelos de liderazgo contemporáneos:
 - Liderazgo visionario: es aquel se orienta al futuro, este tipo de líderes ven más allá de la situación actual y se establecen metas y generan ideas que guían a la consecución de esas metas.
 - Liderazgo Transaccional: se utilizan las recompensas y castigos para influir sobre los colaboradores.
 - Liderazgo carismático: sus seguidores se identifican fácilmente con ellos, y estos sienten que algún día llegarán a ser tan exitosos como su líder, esta clase de líder se sabe expresar fácilmente y trabaja tanto con el corazón como con la mente.
 - Liderazgo estratégico: los líderes se centran en el cumplimiento de estándares de rendimiento empresarial sólido, creación de relaciones estratégicas clave con clientes, uso adecuado de tecnología y un desarrollo efectivo de las personas.
 - Liderazgo transformacional: los líderes son capaces de crear sentimientos fuertes y motivar a sus colaboradores, los valores en esta clase de liderazgo juegan un rol importante, estos brindan pautas para la toma de decisiones y la conducta; la tarea del líder

transformacional es lograr que sus seguidores se conviertan en líderes auto dirigidos.

(Carrión, 2009, p.27-30)

Según las experiencias producto de su papel de líder en distintas organizaciones, el empresario y escritor estadounidense Jack Welch (como se cita en Carrión, 2009) considera las siguientes acciones como propias de un líder:

- Se encargan de la mejora continua de su equipo de trabajo y siempre buscan la oportunidad de evaluar y brindar confianza a sus colaboradores.
- Se muestran positivos y son optimistas, además son empáticos con sus colaboradores
- Se aseguran que los trabajadores entiendan y se identifiquen con la visión de la empresa.
- Forman lazos de confianza siendo honorables, transparentes y sinceros.
- Toman decisiones de gran importancia y siguen su instinto.
- Preguntan y son insistentes, son siempre curiosos, asegurándose así que le respondan con acciones.
- Son ejemplo a seguir en cuanto a toma de decisiones arriesgadas y el continuo aprendizaje.
- Celebran los triunfos.

El liderazgo es un factor clave para que exista un buen clima organizacional, y necesario en todas las organizaciones, “para crear una organización que aprende, las empresas dependen cada vez

más de estilos de liderazgo participativos, democráticos y basados en la cooperación” (Chiavenato, 2009, p.362).

2.3.1.11 Actitudes Laborales

“Las actitudes son determinantes sobre la conducta ya que están ligadas a la percepción, a la personalidad y a la motivación. Las actitudes son sentimientos de agrado o desagrado sobre un objeto, temas o personas.” (Castro, 2009, p. 57)

Castro (2009) en su libro “Comportamiento Organizacional I” expone las características que poseen las actitudes:

- Las actitudes se aprenden
- Las actitudes definen nuestra predisposición hacia determinados aspectos
- Las actitudes nos proporcionan las bases emocionales de nuestra relación interpersonal y la identificación con los demás.
- Las actitudes son consistentes y persistentes.
- Las actitudes pueden cambiar.

(p. 58)

En las organizaciones las actitudes son importantes porque afectan al comportamiento y la conducta laboral. Cuando los colaboradores se encuentran dentro de una organización desarrollan actitudes sobre la igualdad salarial, la capacidad de liderazgo o la evaluación del rendimiento.

- Componentes de la actitud

- Componente cognitivo:

Este componente se basa en tratar de reunir todo tipo de información y conocimiento posible, que puede ser producto de la experiencia obtenida a través de terceras personas como la familia, los compañeros o los medios de comunicación.

- Componente Afectivo:

Se expresa aquellos sentimientos o emociones con respecto a ciertos comportamientos, opiniones, personas, etc., se puede estar en desacuerdo o a favor.

- Componente Voluntad:

Es la probabilidad de que nuestra conducta se dirija a aceptar o rechazar algo. Aquella probabilidad de realizar una determinada acción.

Robbins & Judge (2009) en su libro “Comportamiento Organizacional” exponen que en distintas investigaciones del Comportamiento Organizacional se han analizado 3 tipos de actitudes: (p. 74)

- La Satisfacción Laboral:

Si la persona se encuentra satisfecha, entonces tendrá una actitud positiva, de lo contrario, su actitud será negativa y las consecuencias no serán buenas para la persona ni para la empresa.

Martha Alles (2007) nos dice que la satisfacción varía momento a momento, se trata de una variable dinámica y a veces la satisfacción puede reducirse más rápido de lo que puede desarrollarse; la medición de la satisfacción laboral por lo tanto debe ser permanente

- Involucramiento en el trabajo:
Mide el grado en que la persona se identifica con su empleo y considera que el grado de rendimiento que percibe es importante para su autoestima. Cuando existe interés laboral las tasas de ausentismo y renuncia disminuyen. El interés laboral previene la rotación y motiva la identificación con el trabajo.
- La entrega a la Organización:
Se da cuando el colaborador se identifica con una Organización en particular, con sus objetivos y metas, deseando seguir siendo parte de ella.

2.3.1.12 Motivación

Castro (2009) define la motivación como “el proceso para satisfacer necesidades que resulta de la interacción entre las personas y las situaciones laborales” (p. 31), es decir la voluntad que se tiene para realizar esfuerzos y poder alcanzar los objetivos de la organización pero además tiene que ver con satisfacer una necesidad personal.

Robbins & Judge (2013) definen la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p. 202)

Existen tres factores fundamentales en la motivación, intensidad, dirección y persistencia. La intensidad hace referencia a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Se obtendrán resultados favorables si ese esfuerzo se orienta en una dirección que beneficie a la organización. Se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. La motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. (Robbins & Judge, 2013, p. 203)

Chiavenato (2009) explica que la motivación está compuesta por tres elementos que interactúan entre sí:

- Las necesidades: Una necesidad significa que una persona tiene una carencia interna. El organismo busca siempre un constante equilibrio, el cual se quiebra cuando aparece una necesidad, creando un nuevo estado en el individuo no satisfecho, impulsándolo a reducirlo.
- Impulsos: También llamados motivos. Son aquellos medios que sirven para aliviar las necesidades. Estos impulsos inician una búsqueda para poder encontrar los objetivos o incentivos que una vez atendidos van a satisfacer una necesidad. Estos impulsos generan la energía necesaria para alcanzar un objetivo.
- Incentivos: Es aquello que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo permite alcanzar el equilibrio. Los incentivos se encuentran fuera del individuo. Varían de acuerdo a las ocasiones.

- Pirámide de las Necesidades de Maslow

La teoría de Maslow se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Explica que las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana y su influencia en el comportamiento.

Robbins & Judge (2013) explican que aunque las necesidades no logran satisfacerse por completo, solo se necesita que se alcance un buen nivel de satisfacción para que esta deje de motivar.

La siguiente jerarquía se convierte en dominante, por lo que si se desea motivar a una persona, se necesita entender el nivel de jerarquía en el que se encuentra, para de esta manera conocer cuáles son las necesidades que desea satisfacer.

Maslow identificó las siguientes necesidades:

- Necesidades Fisiológicas:

Se encuentran en el nivel más bajo de las necesidades humanas, Son innatas y tienen como fin la supervivencia de la persona, por lo tanto se tienen que satisfacer de manera reiterada, como lo es la alimentación, el abrigo y el reposo.

Teniendo como principal característica la urgencia, este tipo de necesidades dirige la orientación de la conducta humana. (Chiavenato, 2009)

- Necesidades de Seguridad:

Este tipo de necesidades llevan a las personas a protegerse de cualquier tipo de peligro real o imaginario.

Se busca huir del peligro, buscar protección ante cualquier amenaza. Las necesidades de Seguridad aparecen cuando las fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas, de alguna manera éstas también se encuentran relacionadas con la supervivencia de la persona. Tienen un gran impacto en la organización pues las personas dependen de la organización y las decisiones gerenciales incoherentes o inconsistentes pueden generar un sentimiento de inseguridad en los colaboradores.

- Necesidades Sociales:

Surgen de la interacción social que se da con las otras personas. Tienen que ver con la participación con los compañeros de trabajo, intercambio de amistad y afecto.

Aparecen una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad han sido relativamente satisfechas.

Se genera un ambiente de hostilidad, resistencia y actitudes negativas en las personas cuando estas necesidades no están satisfechas. Generalmente conducen a la persona a la soledad y a la poca adaptabilidad.

- Necesidades de Estima:

Están relacionadas a la forma como la persona se valora, se percibe y se evalúa. Tiene que ver con la autoestima, autovaloración, confianza en sí mismo.

Pero también existe otra dimensión que depende de las demás personas, relacionado con el status, poder y prestigio y éxito social.

En el caso que estas necesidades no sean satisfechas pueden generar sentimientos de debilidad, dependencia o desánimo.

- Necesidad de Autorrealización:

Se encuentran en lo más alto de la jerarquía, motivan a la persona a desarrollarse y a utilizar su potencial a lo largo de su vida. Se busca superarse y alcanzar lo mejor con sus capacidades. Estas necesidades están relacionadas a la independencia, poder en sí mismo, virtudes y la utilización plena de sus talentos.

Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Solo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola a objetivos individuales. Las necesidades según Maslow hablan de una conquista individual, no todas las personas alcanzan las necesidades de autorrealización o estima. (Chiavenato, 2017, p. 45)

- Teoría Antropológica:

García (2004) explica que es una teoría planteada por Juan Antonio Pérez López, se explica que existen 3 tipos de motivación diferentes, que estimulan a las personas a actuar de manera distinta. La motivación total resulta al ejecutar estas tres fuerzas.

- Motivación Extrínseca: Se define como la fuerza que empuja a una persona a realizar una determinada acción por la recompensa o castigo que viene relacionada a la misma. Se le atribuye el poder del dinero y otros factores externos.
- Motivación Intrínseca: Se define como la fuerza que impulsa a una persona a realizar una determinada acción por la satisfacción que espera obtener por ser el agente realizador de esa misma acción. El disfrute de la conducta en sí misma.

- Motivación Trascendente: Es definida como la fuerza que impulsa a las personas a realizar una determinada acción por las consecuencias, utilidad o ayuda que pueda significar la misma para las demás personas. “Espíritu de servicio”.

2.3.1.13 Condiciones Laborales

Palma (2004) al referirse a las condiciones laborales tiene en cuenta tanto los elementos materiales y económicos, como también los psicosociales que son importantes para la realización de las actividades que demanda una empresa, lo que ayuda a que el desempeño de los colaboradores se dé de manera óptima.

- Calidad de vida en el trabajo (CLV)

Las condiciones de trabajo para Chiavenato (2011) menciona que para que haya una calidad de vida en el trabajo óptimo, no solo se deben tener en cuenta las condiciones físicas del trabajo, se necesitan tomar en cuenta las condiciones sociales y psicológicas ya que estas son igual de importantes en el ambiente laboral. Las organizaciones deben contar con personas motivadas para que se involucren con el trabajo y reciban recompensas de acuerdo a su desempeño.

La satisfacción en el trabajo, las posibilidades de tener un futuro en la empresa, el reconocimiento, la remuneración, las relaciones humanas en el grupo y la autonomía son factores que están implicados en la calidad de vida laboral. (Chiavenato, 2011).

2.3.2 Engagement Laboral

2.3.2.1 Definición de Engagement

Leiter y Maslach (1998) se refieren al Engagement como un estado energético, cognitivo-emocional, de implicación con las funciones y actividades que se cumplen de manera personal y mejoran el sentido de eficacia profesional.

Kahn (1990) define el término Engagement como el aprovechamiento de los colaboradores de una empresa de sus propios puestos y funciones en el trabajo. En el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus funciones y actividades. (p.694)

Salanova, Schaufeli, Gonzales-Roma y Bakker, (2002) lo definen como:

“Un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, que vienen a ser los altos niveles de energía y resistencia mental, la dedicación, definida como la alta implicación laboral y absorción, que viene a ser el alto estado de concentración e inmersión”. (p.74)

Se puede tener en cuenta además, el concepto complementario, presentado en el artículo sobre el engagement en el ámbito académico elaborado por Hughes, Luo, Kwok y Loyd (2008) en la que se divide al engagement en dos tipos, el conductual y el emocional, el primero se refiere al involucramiento activo durante la etapa de aprendizaje y toma fuerza en función al esfuerzo y persistencia que invierte el individuo. Este tipo de engagement se

relaciona con comportamientos y conductas de la persona como por ejemplo, seguir intentando, no darse por vencido y mantener la concentración a pesar del agotamiento.

Por el otro lado el engagement emocional tiene que ver más con emociones o reacciones afectivas. Estas pueden ser positivas como el entusiasmo y el interés o negativas como el estrés, ansiedad y agotamiento.

2.3.2.2 Engagement Laboral

El engagement laboral o también llamado compromiso laboral involucra el compromiso que tiene una persona para con la empresa en la que labora, también implica la identificación de la persona con la misma.

Mowday, Steers y Porter (1979) en su estudio sobre la medición del compromiso organizacional indican tres características propias del compromiso, la primera habla sobre aceptar y creer en las metas y valores propios de la empresa, la segunda hace referencia a la voluntad que tiene la persona de esforzarse para lograr los objetivos de la compañía y por último mencionan a la intención que tiene el colaborador de permanecer en la empresa.

Allen y Meyer (1990) en un estudio que realizaron identificaron la existencia de tres componentes que de alguna manera determinan el compromiso laboral. El primero es el compromiso efectivo, relacionado a una disposición positiva del colaborador hacia la empresa sintiéndose identificado, involucrado y disfrutando pertenecer a la misma.

La segunda habla de un compromiso normativo, al cual se refieren como la disposición por la que el trabajador permanece en la empresa por consideraciones de tipo moral, de gratitud o reciprocidad.

Y por último se encuentra el compromiso de continuidad, en el cual el empleado se involucra con la empresa de acuerdo a una estimación de costo y beneficio, pudiendo tener o no interés por sus funciones o por la organización.

2.3.2.3 Componentes del Engagement

- Vigor: se caracteriza por altos niveles de energía y persistencia, voluntad que consiste en dedicar el esfuerzo al trabajo y perseverancia para superar las dificultades.

Este componente se evalúa mediante ítems desarrollados en la UWES Escala Utrech, midiendo, los niveles de energía y resiliencia, el no fatigarse con facilidad, dedicar esfuerzos y el nivel de persistencia ante los problemas. (UWES, 2011)

- Dedicación: Consiste en estar fuertemente involucrado en el trabajo, sentido de pertenencia, sensación de entusiasmo, orgullo y autorrealización, inspiración y reto.

En el caso de la dedicación es evaluada por la misma escala teniendo en cuenta “el significado del trabajo”, el sentirse orgulloso, sentirse entusiasmado, sentirse inspirado y retado por su labor en la empresa.

- Absorción: Alto nivel de satisfacción, un grado elevado de concentración y felizmente inmerso en el trabajo. Cuando este componente está presente en el colaborador este inclusive presenta desagrado por tener que dejar el trabajo.

2.3.2.4 Engagement y Desarrollo Organizacional

El Engagement ha pasado de ser un estado mental positivo a nivel individual, a un estado que se presenta de manera colectiva, específicamente, centrado en el trabajo en equipo, estando conscientes que una organización está formada por personas que trabajan juntas para lograr un objetivo mayor, beneficiando de esta manera a todos.

Hatfield, Cacioppo, Rapson (1994) hablan de la existencia de un mecanismo que se da a nivel psicológico, explicando que el engagement laboral puede ocurrir de manera colectiva se tiene que hablar de contagio emocional.

El contagio emocional da inicio a un tipo de engagement orientado en el trabajo de equipo, contribuyendo en los siguientes aspectos:

- Incremento de los resultados y beneficios de la organización.
- Existencia de un clima organizacional armonioso.
- Desempeño positivo de los colaboradores.

2.3.2.5 Estrés laboral y Síndrome de Burnout

En el entorno laboral es conocido que el estrés se puede presentar de forma elevada en unas personas más que en otras, llegándose a presentar el denominado estrés laboral crónico.

El estrés laboral crónico llega a presentarse debido a la larga exposición a situaciones estresantes y, los profesionales pertenecientes a organizaciones de servicios que tienen contacto con los usuarios de la organización, son los más susceptibles a padecerlo (Quinceno & Vinaccia, 2007). A partir del estrés laboral generado en este tipo de organizaciones es que se empieza a presentar el Síndrome de Quemarse en el Trabajo (SQT), o mejor conocido como Síndrome de Burnout.

Hay que diferenciar de forma clara el estrés y el síndrome de burnout; el estrés se relaciona con una variedad de situaciones en la vida diaria, mientras que el burnout es una forma de evolución del estrés laboral; como mencionan Moreno & Peñacoba (1999) el burnout es un proceso que no se debe asociar al agotamiento físico, sino más bien a la desmotivación emocional y cognitiva (como se cita en Quinceno & Vinaccia, 2007).

Gil-Monte y Peiró (1997) tratan el síndrome de burnout como una respuesta al estrés laboral crónico, provocando alteraciones psicofisiológicas en la persona debido a que hay una experiencia subjetiva de actitudes, sentimientos y cogniciones, lo que trae consigo problemas dentro de una organización.

Moriana y Herruzo (2004) mencionan que la palabra fue aceptada por la comunidad científica a partir de la conceptualización dada por

Maslach en 1982 quien toma en cuenta tres factores medidos a través del “Maslach Burnout Inventory” (MBI): la baja realización personal en el trabajo, el cansancio emocional y la despersonalización (como se cita en Quinceno & Vinaccia, 2007).

Gil-Monte (2003) sobre la falta de realización personal menciona que esta: *“se caracteriza por respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo”* (p 19-33).

El agotamiento emocional, Según Gil-Monte (2003) *“se caracteriza por la pérdida progresiva de energía, la persona siente desgaste, agotamiento y fatiga, los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo, sus recursos están al límite”* (p 19-33).

Por último Gil-Monte (2003) menciona que la despersonalización *“es manifestada por irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas (clientes, pacientes, alumnos, etc.)”* (p 19-33).

- Consecuencias del síndrome de burnout

Las consecuencias producto de este síndrome se dan tanto para la persona como para la organización.

Dentro de las consecuencias para la persona se consideran las siguientes categorías: 1) índices emocionales: la persona muestra ansiedad, impotencia, se siente sola y hay un distanciamiento emocional; 2) índices conductuales: se presenta aislamiento, agresividad y mucha irritabilidad; 3) índices actitudinales: donde la persona adquiere actitudes

negativas y apatía; 4) índices somáticos: la persona empieza a mostrar síntomas de mala salud (Gil-Monte, 2003).

Por otro lado, las consecuencias dentro una organización son relevantes, ya que afecta a sus trabajadores, quienes son importantes para que las actividades dentro de esta se lleven de la

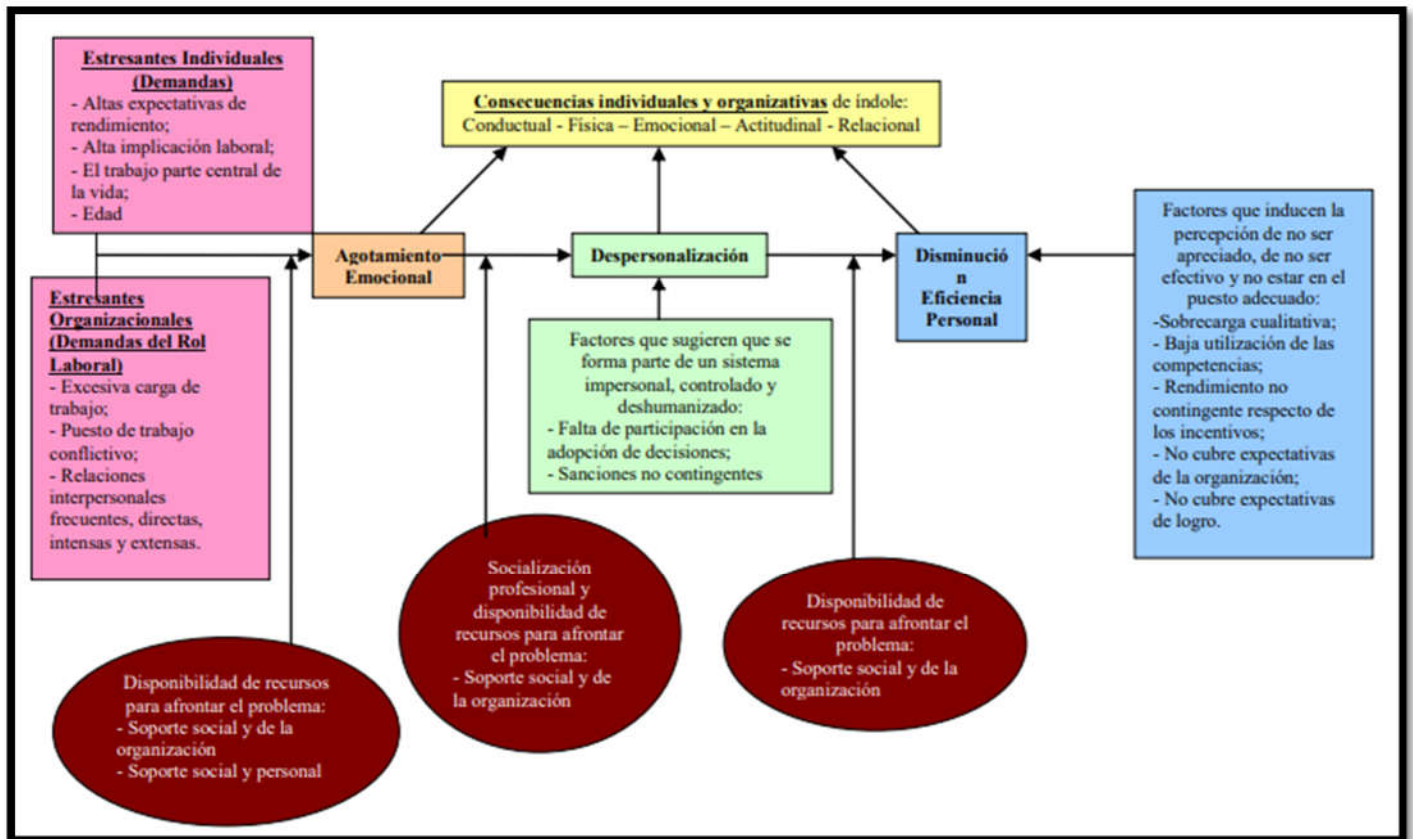


Figura 1: Modelo integrador de los determinantes y consecuencias del síndrome de Burnout. Adaptado de “Review and Integration of research on job burnout” por C.L. Cordes y T.L. Dougherty, 1993, The Academy of Management Review, p.621

mejor manera.

En la organización se puede saber que el síndrome de quemarse en el trabajo ha afectado a los colaboradores cuando se presenta lo siguiente: 1) baja satisfacción laboral, 2) ausentismo elevado, 3) abandono del puesto, 4) mayores conflictos interpersonales entre colaboradores, 5) poco esfuerzo e interés en la realización de las

labores diarias, y 6) disminución de la calidad de vida en el trabajo (Gil-Monte, 2003).

Como mencionan Salanova y Llorens (2008) el síndrome de Burnout en el entorno actual, el cual se caracteriza por llevar un incremento del trabajo mental y emocional debido al ritmo tan apresurado de vida que se lleva, causa grandes daños de carácter psicosocial en los colaboradores, por tanto aprender a cómo prevenirlo es de mucha importancia.

2.3.2.6 Del Burnout al Engagement

El Engagement es considerado un término totalmente contrario al Burnout, y este es un elemento clave dentro de una organización moderna (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000).

Con el pasar del tiempo las dimensiones consideradas para medir el síndrome de burnout se volvieron más generales para enfocarse en el trabajo que uno realiza, pudiendo así estudiar este fenómeno fuera de los servicios humanos, las dimensiones son las siguientes: el agotamiento emocional, el cinismo y la falta de eficacia profesional; sin considerar de manera explícita a los clientes o usuarios de una empresa como desencadenantes de estas emociones y actitudes negativas (Salanova et al., 2000).

Aparte de centrarse solo en las consecuencias negativas del estrés laboral se necesitaba tener una aproximación “positiva”, apoyado en un funcionamiento óptimo de la organización y basado en las fortalezas del colaborador, es por eso que se empieza a investigar el engagement.

El engagement de manera opuesta al burnout, se caracteriza por un colaborador que se siente identificado con el trabajo y que posee elevados niveles de energía al momento de desarrollar sus actividades, por ende sus dimensiones son también opuestas, *“mientras el agotamiento y el cinismo son el núcleo central del burnout, el vigor y la dedicación constituyen el corazón del engagement”* (Carrasco, De la Corte & León, 2010), un indicador de la motivación intrínseca por el trabajo es justamente el engagement.

El ámbito laboral hoy en día es cambiante, no hay organización que se libre de ciertos problemas relacionados a temas económicos o financieros, es por ello que las empresas necesitan colaboradores que se sientan motivados y dispuestos a realizar sus actividades de la mejor manera, estando sanos tanto física como psicológicamente.

Los trabajadores que tienen un alto nivel de engagement son aquellos que poseen una energía elevada, se sienten a gusto en su lugar de trabajo y son eficaces al momento de desarrollar las labores que demanda su trabajo (Carrasco et al., 2010).

2.3.2.7 La Eficacia y su papel significativo en el engagement

Según García-Renedo, Llorens, Cifre y Salanova (2006) una elevada percepción por parte del colaborador de la eficacia profesional, o en otras palabras la autoeficacia, sería clave para que se desarrolle de manera óptima el engagement y se reduzca el síndrome de burnout dentro de una organización.

Bandura (1997) nos dice que la autoeficacia se refiere a la confianza que tiene una persona en sus propias habilidades para el

desarrollo de sus actividades que conllevarán a logro de metas y objetivos (como se cita en Carrasco et al., 2010). Esto quiere decir que el colaborador se sentirá motivado y comprometido con la organización y sus objetivos, demostrando proactividad, disciplina, autonomía, autocontrol, iniciativa y siendo capaz de gestionar su tiempo a la hora de desenvolverse en sus funciones.

Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova (2007) agregan que la autoeficacia es causa y consecuencia del engagement. La confianza en las propias competencias conllevará a un grado de vigor, dedicación y absorción más alto; todo esto servirá como neutralizador de los factores que produzcan estrés y también como fuente de bienestar en el trabajo y mayor autoeficacia en el futuro.

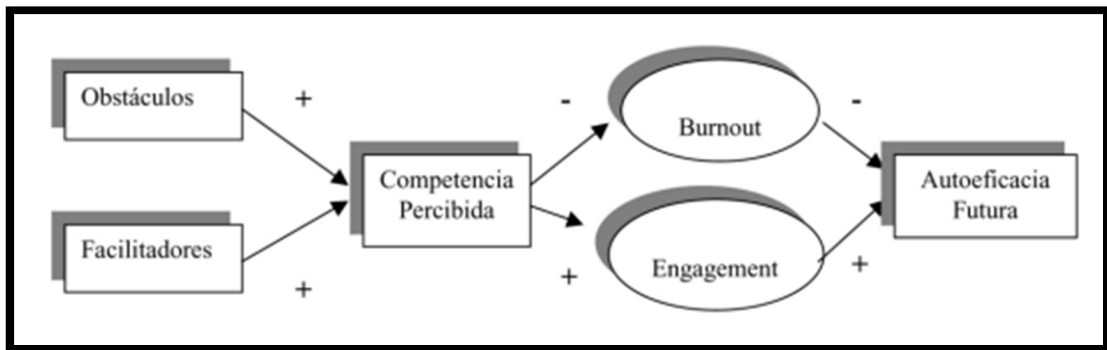


Figura 2: El rol de la autoeficacia como antecedente y consecuencia del engagement y burnout. Adaptado de “Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales” por García-Renedo, Llorens, Cifre y Salanova, 2006, Revista de Educación, 339, p. 387-400.

2.3.2.8 El engagement laboral y su importancia

El engagement tiene un rol de gran importancia en las organizaciones modernas y es fundamental para que se pueda llegar a alcanzar todos los objetivos y metas planteadas, los colaboradores pasan más horas del día en su trabajo que con sus familias, por lo

que se necesita crear un vínculo de compromiso con la persona para que se encuentre a gusto y motivado en su lugar de trabajo.

Si una empresa invierte en el engagement de los colaboradores, hay más probabilidades de contar con colaboradores innovadores, capacitados y dispuestos a desenvolverse de la mejor manera en el trabajo.

- Engagement como concepto social

Una de las principales razones por las que el engagement en el colaborador está perdiéndose es debido a que una organización se enfoca en las cosas equivocadas, los trabajadores son personas y lo mejor para mejorar el engagement es conocer primero a esas personas.

Los gerentes que tienen más contacto con sus colaboradores son los primeros en hacer que el engagement sea un concepto social, de acuerdo a un estudio del Estado de la Fuerza Laboral en Estados Unidos publicado por Gallup en el 2017 el 67% de los empleados se sienten más comprometidos cuando se cuenta con la administración correcta y cooperativa. (Solar, 2018)

Para conectar más con los empleados Solar (2018) propone lo siguiente:

- Averiguar cuáles son los desafíos y metas que tienen los colaboradores para así lograr objetivos que sean de beneficio mutuo.

- Invertir en la cultura de la empresa alentando a los colaboradores a conectarse con mayor continuidad.
- Desarrollar ejercicios de vinculación de equipos para que exista sentido de pertenencia.
- Beneficios del engagement laboral

Cristancho (2017) menciona que existen seis beneficios producto del engagement laboral, estos se presentan a continuación:

- Mayor satisfacción laboral
- Ausentismo reducido: los colaboradores tienen sentido de pertenencia y están motivados, y están dispuestos a realizar bien las labores encargadas.
- Menor rotación de personal: generando que la empresa no tenga que invertir dinero en continuos procesos de contratación.
- Productividad elevada: el trabajador está motivado y dispuesto a realizar sus labores esforzándose al máximo, lo que permite cumplir con los objetivos propuestos.

- Incremento de la lealtad: los colaboradores se sienten felices de trabajar en la empresa y salen en su representación.
- Mejor rentabilidad: el trabajo es de calidad, los procesos en la organización mejoran y estas buenas prácticas conllevan a tener clientes satisfechos.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis de investigación

Existe una relación positiva entre el Clima organizacional y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

2.4.2 Hipótesis nula

No existe una relación positiva entre el Clima organizacional y el Engagement Laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

2.4.3 Hipótesis Específicas

Hay una relación positiva entre la dimensión comunicación y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Hay una relación positiva entre la dimensión supervisión y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Hay una relación positiva entre la dimensión involucramiento laboral y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Hay una relación positiva entre la dimensión realización personal y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Hay una relación positiva entre la dimensión condiciones laborales y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Operacionalización de Variables

Cuadro 1: *Operacionalización de Variables*

<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Item</i>	<i>Escala</i>
X= <i>Clima organizacional (variable independiente)</i>	Comunicación	ClimOrg: items 1 al 5	Ordinal
	Supervisión	ClimOrg: items 6 al 10	
	Involucramiento laboral	ClimOrg: items 11 al 15	
	Realización personal	ClimOrg: items 16 al 20	
	Condiciones laborales	ClimOrg: items 21 al 25	
Y= <i>Engagement laboral (variable dependiente)</i>	Vigor	Engage: items 26 al 31	Ordinal
	Dedicación	Engage: items 32 al 36	
	Absorción	Engage: items 37 al 42	

3.2 Enfoque del estudio

Enfoque Cuantitativo: Según Sampieri (2014) el enfoque cuantitativo, para probar la hipótesis de investigación utiliza la recolección de datos

teniendo como base el análisis estadístico y la medición numérica, con el fin de probar teorías.

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, pues se analizará los datos de manera numérica, utilizando medidas estadísticas para determinar la relación que existe entre las variables presentadas.

Se buscó obtener resultados objetivos, teniendo como medio la matemática para alcanzarlos.

3.3 Alcance de Investigación:

Alcance Descriptivo: según Sampieri (2014) este tipo de investigación tiene como fin expresar características de importancia de cualquier fenómeno que se estudie, además describe tendencias de una población o grupo.

Correlacional: según Sampieri (2014) a través de un patrón predecible asocia variables ya sea para un grupo o una población.

Es una investigación descriptiva pues se describe rasgos de la realidad, comportamientos, actitudes y distintas conductas del universo investigado. Se buscó descubrir, analizar y comprobar la asociación existente entre las variables del clima organizacional y engagement laboral. Es una investigación correlacional ya que se pretendió descubrir la relación entre las variables investigadas.

3.4 Diseño de la investigación

El diseño es no experimental, transversal correlacional-causal, según Sampieri (2014) este tipo de diseño muestra en un momento específico las

relaciones entre conceptos o variables ya sea en función de la relación causa-efecto o términos correlacionales.

Es una investigación sobre ciencias sociales en la que se observan los hechos tal y como suceden en un contexto laboral de la población de estudio. No se construye ninguna situación y tampoco existe manipulación de variables.

Posee un diseño no experimental de corte transversal ya que no se modifican las variables y no se interviene en la realidad investigada. Es de corte transversal porque la información recopilada es en un único período de tiempo.

3.5 Población y muestra

La población es de 80 colaboradores de las áreas de operaciones y créditos, pertenecientes a 3 agencias de la entidad financiera ubicadas en la Merced, San Camilo y Mariscal Castilla,

Utilizamos un muestreo no probabilístico por conveniencia, se tomará el total de la población, es decir 80 personas.

3.6 Técnicas e instrumentos

- Técnica de recolección de datos
Se utilizará para la recolección de los datos la técnica de la encuesta.
- Instrumento
Cuestionario

- Tipos de confiabilidad utilizados
Se utilizará el coeficiente Alfa de Cronbach, para ver la confiabilidad de las encuestas para ambas variables

3.7 Descripción de instrumentos

Se utilizó el instrumento Clima Laboral CL-SMP diseñado por Sonia Palma que consta de 50 ítems adjuntada la metodología y la encuesta en el anexo 4.

Para esta investigación se adaptó dicho instrumento a 25 ítems (anexo 1), teniendo un Alfa de Cronbach de 0.963, los ítems continúan evaluando las dimensiones de: Comunicación, Realización Personal, Condiciones laborales, Involucramiento laboral y Supervisión, Encontrándose la validación y calificación en el anexo 2. Todos los ítems son medidos en la escala de Likert donde 1 es Nada de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

El instrumento utilizado para medir El Engagement es el cuestionario UWES Escala Utrecht Work Engagement Scale 2011. Este cuestionario consta de 17 de preguntas dividido en 3 variables: Vigor, Dedicación y Absorción. Los ítems son igualmente medidos en escala de Likert, el Alfa de Cronbach de este instrumento es de 0.93.

Afirmaciones	Alternativas de respuesta				
	1	2	3	4	5
1. El trabajo en el cuidado de la salud en los colectivos propicia el desarrollo de mi autonomía profesional.					
2. Considero que mi trabajo con la comunidad debería ser lo suficientemente valorado					
3. Me gusta proponer cambios y alternativas de solución frente a los problemas de la comunidad.					
4. Considero que mi trabajo en el área de promoción y prevención me ha brindado la oportunidad de desarrollar mis capacidades como persona y como profesional.					
5. Creo que mi interés en trabajar con los colectivos humanos poco contribuye al desarrollo de mi profesión en este ámbito.					
6. Considero que el cuidado a los colectivos favorece mi desarrollo humano y el de los otros.					
7. La comunicación con los colectivos se debe dar a partir de la relación de alguien que sabe, con otro que no posee conocimiento					
8. Considero que la comunicación con los colectivos se debe dar a partir de la valoración de las potencialidades que el otro tiene.					
9. Considero que la comunicación que se establece con los colectivos se debe dar a partir de las necesidades, intereses y problemas que éstos tienen.					
10. Aún me faltan los conocimientos necesarios para desarrollar programas y proyectos con los colectivos					

Figura 3: Ejemplo de Cuestionario en Escala de Likert.

Nota: Las alternativas de respuesta miden el nivel de acuerdo o desacuerdo respecto a la pregunta o afirmación planteada, cada nivel está asociado a un número que va del 1 al 5

3.8 Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información

- **Recolección**

Se contó con el apoyo de una entidad del sistema financiero en Arequipa, para aplicar la encuesta en sus trabajadores. La encuesta de clima organizacional y de engagement se realizó en un horario pertinente para que así cada trabajador la llene en su tiempo libre, no interrumpiendo sus actividades laborales.

- **Sistematización**

Para la tabulación de datos, realización de los gráficos y análisis estadístico se utilizó el programa SPSS y Excel, teniendo como base las encuestas aplicadas en los colaboradores de las sedes ya especificadas de la entidad financiera.

- Procesamiento de los datos

Se tabularon los datos obtenidos y con los resultados se procedió a la interpretación de los mismos, posteriormente se realizó un análisis a fondo para determinar cuáles son las condiciones actuales del clima organizacional y engagement, viendo la relación que existe entre estas dos variables dentro de la organización.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados Descriptivos de control

Cuadro 2: Datos de control - Sexo

Sexo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	35	43,8	43,8
	Femenino	45	56,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

En el cuadro 2 se puede observar que del total de encuestados, el 43,8% (35) fueron hombres y el 56,3% (45) fueron mujeres, dando el total de 80 personas encuestadas.

Cuadro 3: Datos de control – Área de Trabajo

Puesto				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Operaciones	19	23,8	23,8
	Créditos	61	76,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

En el cuadro 3 se puede observar que del total de encuestados, el 23,8% (19) pertenecen al área de Operaciones y el 76,3% (61) pertenecen al área de Créditos, siendo un total de 80 encuestados.

Cuadro 4: *Datos de control – Edad*

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 20 a 30 años	46	57,5	57,5	57,5
	De 31 a 40 años	30	37,5	37,5	95,0
	De 41 a 50 años	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

En el cuadro 4 se puede observar que del total de encuestados, el 57,5% (46) tienen entre 20 y 30 años, el 37,5% (30) tienen entre 31 y 40 años y el 5% (4) tienen entre 41 y 50 años.

4.2 Resultados Descriptivos -Clima organizacional

Cuadro 5: Descripción ítems- Clima Organizacional

	Nada de acuerdo		Poco de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	1	1,3%	8	10,0%	30	37,5%	23	28,8%	18	22,5%	80	100
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	1	1,3%	14	17,5%	32	40,0%	17	21,3%	16	20,0%	80	100
Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.	2	2,5%	15	18,8%	38	47,5%	16	20,0%	9	11,3%	80	100
La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	1	1,3%	6	7,5%	45	56,3%	19	23,8%	9	11,3%	80	100
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	0	0,0%	13	16,3%	37	46,3%	20	25,0%	10	12,5%	80	100
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	1	1,3%	13	16,3%	36	45,0%	21	26,3%	9	11,3%	80	100
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.	1	1,3%	10	12,5%	40	50,0%	19	23,8%	10	12,5%	80	100
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	0	0,0%	10	12,5%	38	47,5%	27	33,8%	5	6,3%	80	100
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	1	1,3%	9	11,3%	38	47,5%	22	27,5%	10	12,5%	80	100
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	1	1,3%	7	8,8%	30	37,5%	22	27,5%	20	25,0%	80	100
Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	0	0,0%	5	6,3%	32	40,0%	23	28,8%	20	25,0%	80	100
Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	0	0,0%	5	6,3%	31	38,8%	29	36,3%	15	18,8%	80	100
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	2	2,5%	5	6,3%	31	38,8%	29	36,3%	13	16,3%	80	100

Existen oportunidades de progresar en la institución.	1	1,3%	10	12,5%	37	46,3%	19	23,8%	13	16,3%	80	100
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	3	3,8%	9	11,3%	37	46,3%	21	26,3%	10	12,5%	80	100
Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	1	1,3%	11	13,8%	37	46,3%	25	31,3%	6	7,5%	80	100
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	2	2,5%	12	15,0%	38	47,5%	21	26,3%	7	8,8%	80	100
Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	1	1,3%	14	17,5%	36	45,0%	19	23,8%	10	12,5%	80	100
Existe buena administración de los recursos.	3	3,8%	13	16,3%	39	48,8%	18	22,5%	7	8,8%	80	100
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	2	2,5%	11	13,8%	38	47,5%	17	21,3%	12	15,0%	80	100
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	4	5,0%	18	22,5%	30	37,5%	19	23,8%	9	11,3%	80	100
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	2	2,5%	15	18,8%	34	42,5%	23	28,8%	6	7,5%	80	100
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	3	3,8%	10	12,5%	41	51,3%	20	25,0%	6	7,5%	80	100

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

En el cuadro anterior se tiene una descripción general de las respuestas marcadas en cada una de las preguntas de la encuesta sobre Clima Organizacional, lo que permite realizar un análisis acerca de los resultados más significativos y relevantes.

Se observó que el 27.5% de los encuestados siente que la remuneración no está de acuerdo a los logros y desempeño, mostrando cierto descontento en lo que se refiere a condiciones laborales.

El 21,3% indica que no existe colaboración entre el personal de las diversas áreas, entendiéndose que muchas de las actividades en la organización se realizan sin la comunicación adecuada.

El 40.1% de encuestas indican que existen oportunidades de progresar en la organización, esto relacionado con la motivación, beneficia a la realización personal en la empresa.

El 57.5% afirma que en la organización es una buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral, por lo que se podría decir que hay un involucramiento laboral positivo.

A grandes rasgos, se puede deducir que las respuestas a los ítems de la encuesta de clima organizacional, en su mayoría han sido positivas, lo que nos habla que los colaboradores se sienten conformes con la comunicación, supervisión, condiciones laborales, realización personal e involucramiento laboral.

Cuadro 6: *Dimensión Comunicación – Distribución porcentual por categorías*

Comunicación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desfavorable	2	2,5	2,5
	Regular	34	42,5	45,0
	Favorable	29	36,3	81,3
	Muy favorable	15	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

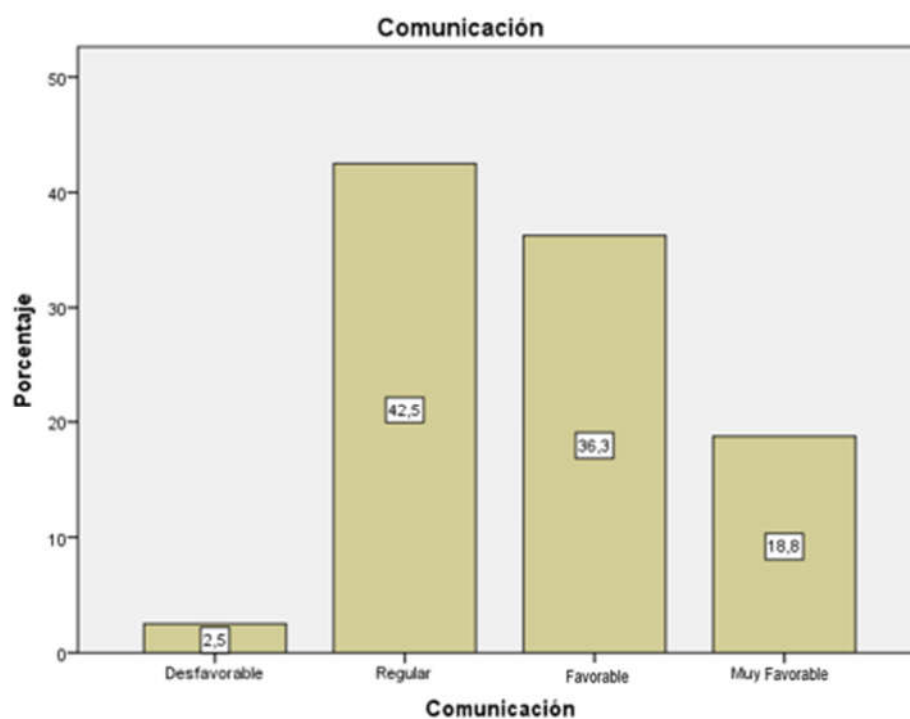


Figura 4: Dimensión Comunicación-Resultados en base a la encuesta realizada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

En el cuadro 6 se observa la dimensión Comunicación de la variable Clima Organizacional dividida en categorías, mostrando que el 2.5% (2) considera que la comunicación en la organización es desfavorable, el 42.5% (34) considera la comunicación regular, el 36.3% (29) considera la comunicación favorable y un 18.8% (15) considera la comunicación muy

favorable. Lo que nos habla que los colaboradores consideran que existe un nivel aceptable y en ocasiones óptimo de fluidez, claridad y armonía en la comunicación.

Cuadro 7: Dimensión Supervisión– Distribución porcentual por categorías

Supervisión				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	1	1,3	1,3	1,3
Regular	31	38,8	38,8	40,0
Válidos Favorable	36	45,0	45,0	85,0
Muy favorable	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

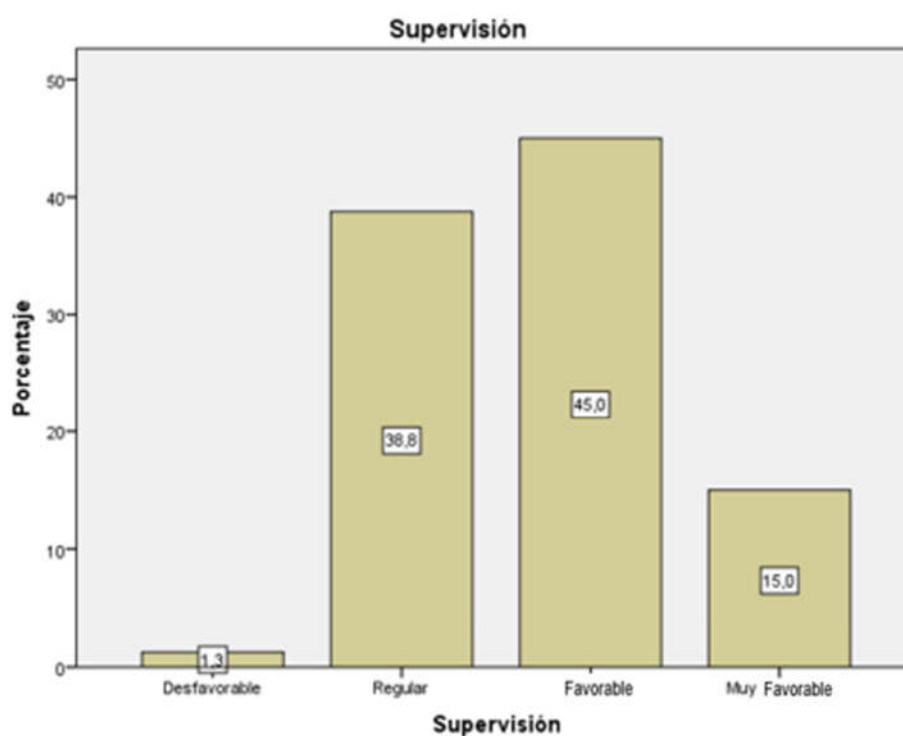


Figura 5: Dimensión Supervisión-Resultados en base a la encuesta realizada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

En el cuadro 7 se observa a la dimensión Supervisión de la variable Clima Organizacional dividida en categorías, mostrando que el 1.3% (1) considera

que la supervisión en la organización es desfavorable, el 38.8% (31) considera que la supervisión es regular, el 45% (36) considera que la supervisión es favorable y un 15% (12) considera que la supervisión es muy favorable. Lo que nos habla de que los colaboradores perciben a la supervisión, el control y seguimiento de las actividades, la preparación es favorable.

Cuadro 8: Dimensión Involucramiento Laboral– Distribución porcentual por categorías

Involucramiento Laboral				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	2	2,5	2,5	2,5
Regular	22	27,5	27,5	30,0
Válidos Favorable	33	41,3	41,3	71,3
Muy Favorable	23	28,8	28,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

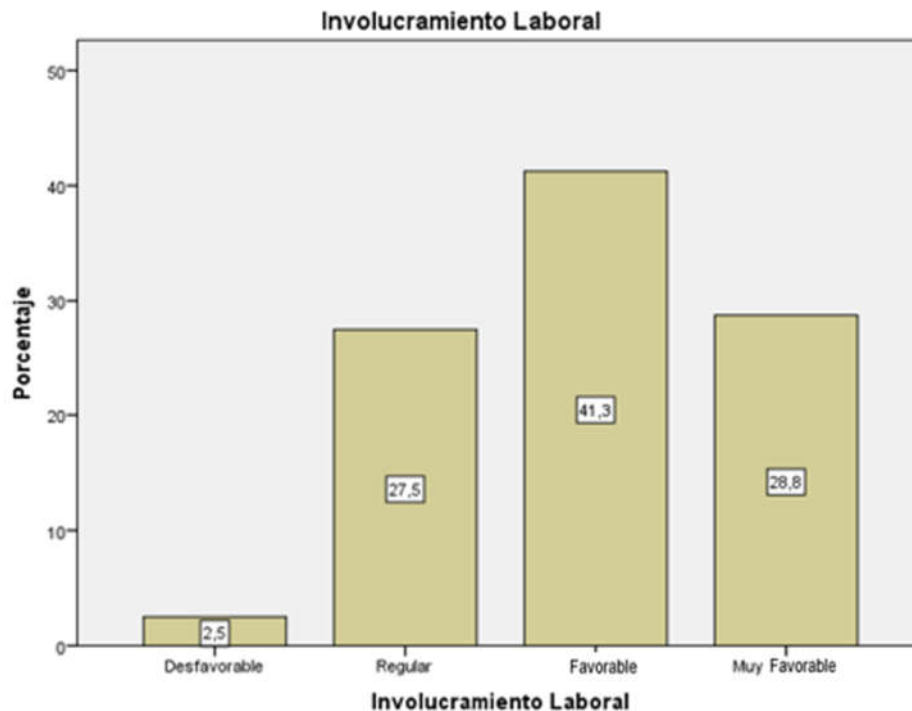


Figura 6: Dimensión Involucramiento Laboral-Resultados en base a la encuesta realizada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

En el cuadro 8 se observa a la dimensión Involucramiento laboral de la variable Clima Organizacional dividida en categorías, mostrando que el 2.5% (2) considera que el Involucramiento Laboral en la organización es desfavorable, el 27.5% (22) considera que el Involucramiento Laboral es regular, el 41.3% (33) considera que el Involucramiento Laboral es favorable y el 28.8% (23) considera que el Involucramiento Laboral es muy favorable.

Lo que nos habla de que los colaboradores perciben que el nivel de Involucramiento Laboral es favorable alcanzando niveles óptimos en esta dimensión.

Cuadro 9: Dimensión Realización Personal– Distribución porcentual por categorías

Realización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	5	6,3	6,3	6,3
Regular	27	33,8	33,8	40,0
Válidos Favorable	36	45,0	45,0	85,0
Muy Favorable	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

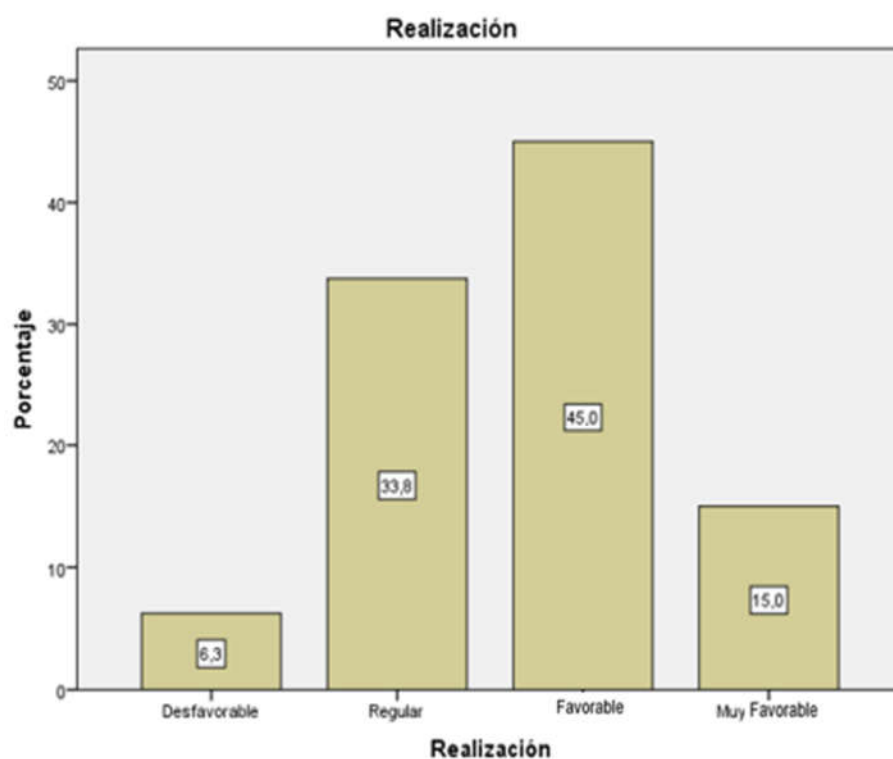


Figura 7: Dimensión Realización Personal-Resultados en base a la encuesta realizada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

En el cuadro 9 se observa a la dimensión Realización Personal de la variable Clima Organizacional dividida en categorías, mostrando que el 6.3% (5) considera que la Realización Personal en la organización es desfavorable, el 33.8% (27) considera que la Realización Personal es regular, el 45% (36) considera que la Realización Personal es favorable y el 15% (12) considera que la Realización Personal es muy favorable.

Lo que nos habla que los colaboradores perciben la dimensión Realización Personal, es aceptable.

Cuadro 10: *Dimensión Condiciones Laborales– Distribución porcentual por categorías*

Condiciones Laborales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	6	7,5	7,5	7,5
Regular	37	46,3	46,3	53,8
Válidos Favorable	26	32,5	32,5	86,3
Muy Favorable	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

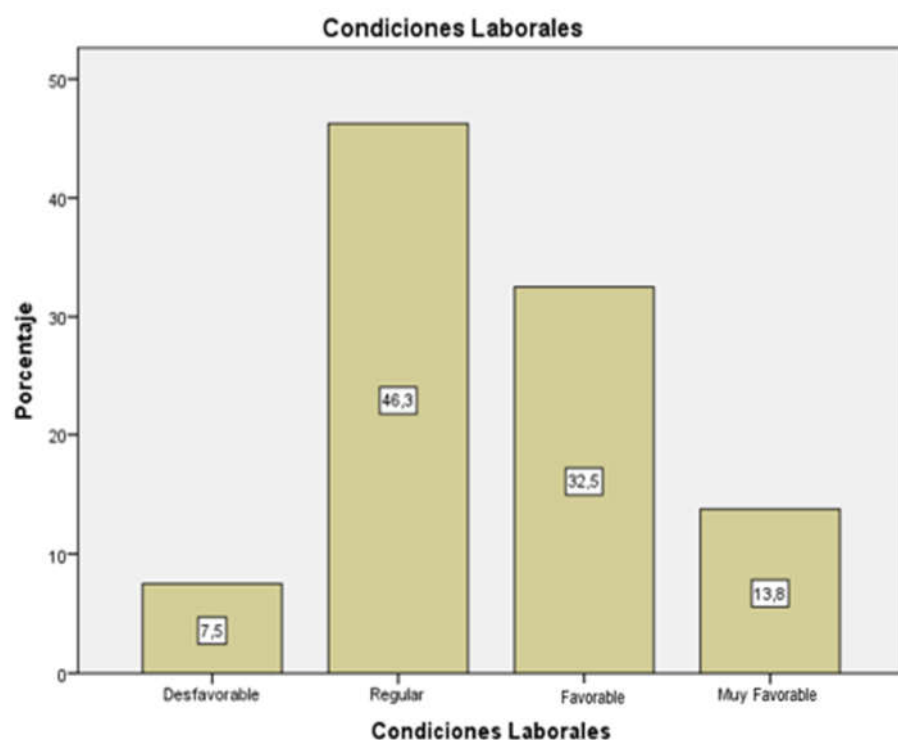


Figura 8: *Dimensión Condiciones Laborales-Resultados en base a la encuesta realizada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.*

En el cuadro 10 se observa a la dimensión condiciones laborales dividida en categorías, mostrando que el 7.5% (6) considera que las Condiciones Laborales en la organización son desfavorables, el 46.3% (37) considera que las Condiciones Laborales son regulares, el 32.5% (26) considera que

las Condiciones Laborales son favorables y el 13.8% (11) considera que las Condiciones Laborales son muy favorables.

Lo que nos habla que los colaboradores perciben que las condiciones laborales son regulares, pero aceptables a grandes rasgos, ya que existe un número significativo de colabores que las consideran aceptables.

Cuadro 11: *Variable Clima organizacional– Distribución porcentual por categorías*

Clima Organizacional				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	1	1,3	1,3	1,3
Regular	25	31,3	31,3	32,5
Válidos Favorable	40	50,0	50,0	82,5
Muy Favorable	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

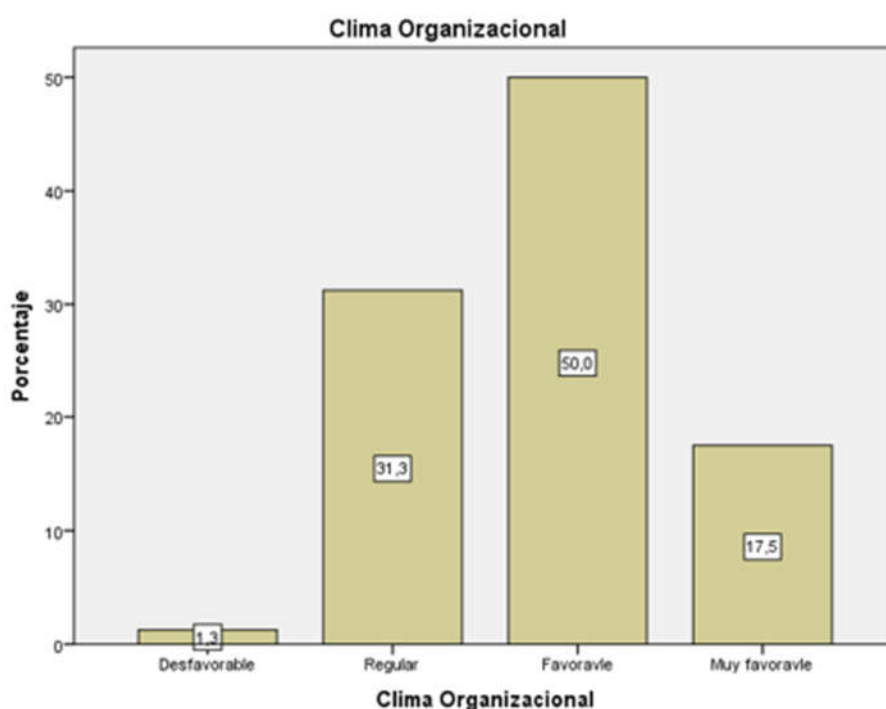


Figura 9: Variable Clima Organizacional-Resultados en base a la encuesta realizada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

En el cuadro 11 se observa a la variable Clima Organizacional dividida en categorías, mostrando que el 1.3% (1) considera que el Clima Organizacional en la organización es desfavorable, el 31.3% (25) considera que el Clima Organizacional es regular, el 50% (40) considera que el Clima Organizacional es favorable y el 17.5% (14) considera que el Clima Organizacional es muy favorable.

Lo que nos indica que los colaboradores perciben el Clima Organizacional en esta empresa como favorable.

4.3 Resultados Descriptivos-Engagement Laboral

Cuadro 12: Descripción ítems – Engagement Laboral

	Nada de acuerdo		Poco de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
En mi trabajo me siento lleno de energía.	1	1,3%	5	6,3%	36	45,0%	25	31,3%	13	16,3%
Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.	0	0,0%	3	3,8%	35	43,8%	24	30,0%	18	22,5%
Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.	1	1,3%	6	7,5%	36	45,0%	23	28,8%	14	17,5%
Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.	0	0,0%	8	10,0%	33	41,3%	26	32,5%	13	16,3%
Soy muy persistente en mi trabajo.	0	0,0%	1	1,3%	21	26,3%	35	43,8%	23	28,8%
Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.	0	0,0%	0	0,0%	27	33,8%	29	36,3%	24	30,0%
Mi trabajo está lleno de significado y propósito.	1	1,3%	1	1,3%	30	37,5%	27	33,8%	21	26,3%
Estoy entusiasmado con mi trabajo.	1	1,3%	4	5,0%	27	33,8%	31	38,8%	17	21,3%
Mi trabajo me inspira.	1	1,3%	5	6,3%	23	28,8%	34	42,5%	17	21,3%
Estoy orgullosos del trabajo que hago.	1	1,3%	0	0,0%	27	33,8%	27	33,8%	25	31,3%
Mi trabajo es retador.	1	1,3%	4	5,0%	21	26,3%	30	37,5%	24	30,0%
El tiempo vuela cuando estoy trabajando.	0	0,0%	3	3,8%	24	30,0%	29	36,3%	24	30,0%
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.	1	1,3%	13	16,3%	30	37,5%	27	33,8%	9	11,3%
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	2	2,5%	10	12,5%	41	51,3%	20	25,0%	7	8,8%
Estoy inmerso en mi trabajo.	2	2,5%	4	5,0%	36	45,0%	27	33,8%	11	13,8%
Me "dejo llevar" por mi trabajo.	3	3,8%	16	20,0%	34	42,5%	23	28,8%	4	5,0%
Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo.	5	6,3%	19	23,8%	31	38,8%	18	22,5%	7	8,8%

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

En el cuadro anterior se tiene una descripción general de las respuestas marcadas para cada uno de los ítems de la encuesta sobre Engagement Laboral, lo que permite realizar un análisis acerca de los resultados más significativos y relevantes.

Se observa que gran parte de encuestados indican que están muy de acuerdo o totalmente de acuerdo con el ítem “Estoy orgulloso con el trabajo que hago”, esto se ve de igual forma con la afirmación “Mi trabajo es retador”, sumando un porcentaje de 65.1% y 67.5% respectivamente.

Un 72.6% está muy de acuerdo o totalmente de acuerdo con el ítem “Soy muy persistente en mi trabajo”, y un 66.3% está muy de acuerdo o totalmente de acuerdo con el ítem “Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando”.

También los encuestados señalan que están muy de acuerdo o totalmente de acuerdo con el ítem “El tiempo vuela cuando estoy trabajando” siendo un porcentaje de 66.3%.

Por otro lado se aprecia un porcentaje significativo de respuestas en desacuerdo con los ítems “Me dejo llevar por mi trabajo” y “Me es difícil desconectarme de mi trabajo”, encontrando un porcentaje de 23.8% y 30.1% respectivamente.

En general se observa que la mayoría de encuestados muestra una respuesta positiva en los ítems pertenecientes a la dimensión de dedicación; y en los ítems pertenecientes a la dimensión de absorción es donde se aprecia un porcentaje considerable de respuestas en desacuerdo.

Cuadro 13: *Dimensión Vigor – Distribución porcentual por categorías*

		Vigor			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	1	1,3	1,3	1,3
	Bajo	18	22,5	22,5	23,8
	Promedio	24	30,0	30,0	53,8
	Alto	21	26,3	26,3	80,0
	Muy alto	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

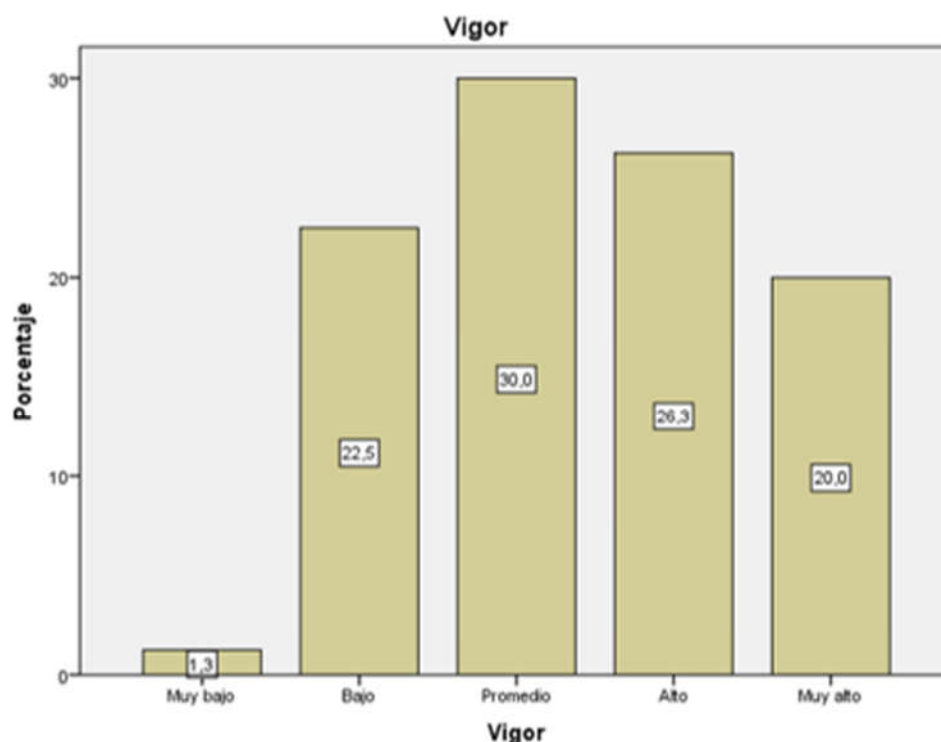


Figura 10: Dimensión Vigor-Resultados en base a la encuesta realizada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

En el cuadro 13 se observa la dimensión Vigor de la variable Engagement Laboral dividida en categorías, mostrando que el 20% (16) tiene un vigor muy alto, el 26.3% (21) tiene un vigor alto, el 30% (24) tiene un vigor promedio, seguido de un 22.5% (18) con un vigor bajo y finalmente el 1.3% (1) tiene un vigor muy bajo.

Lo cual nos indica que la dimensión Vigor en la entidad financiera estudiada, es en parte positivo, resaltando las categorías de alto y muy alto, sin embargo también hay una cantidad de personas importante que consideran que el vigor se encuentra en una categoría baja.

Cuadro 14: *Dimensión Dedicación – Distribución porcentual por categorías*

Dedicación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	1	1,3	1,3
	Bajo	4	5,0	6,3
	Promedio	19	23,8	30,0
	Alto	36	45,0	75,0
	Muy alto	20	25,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

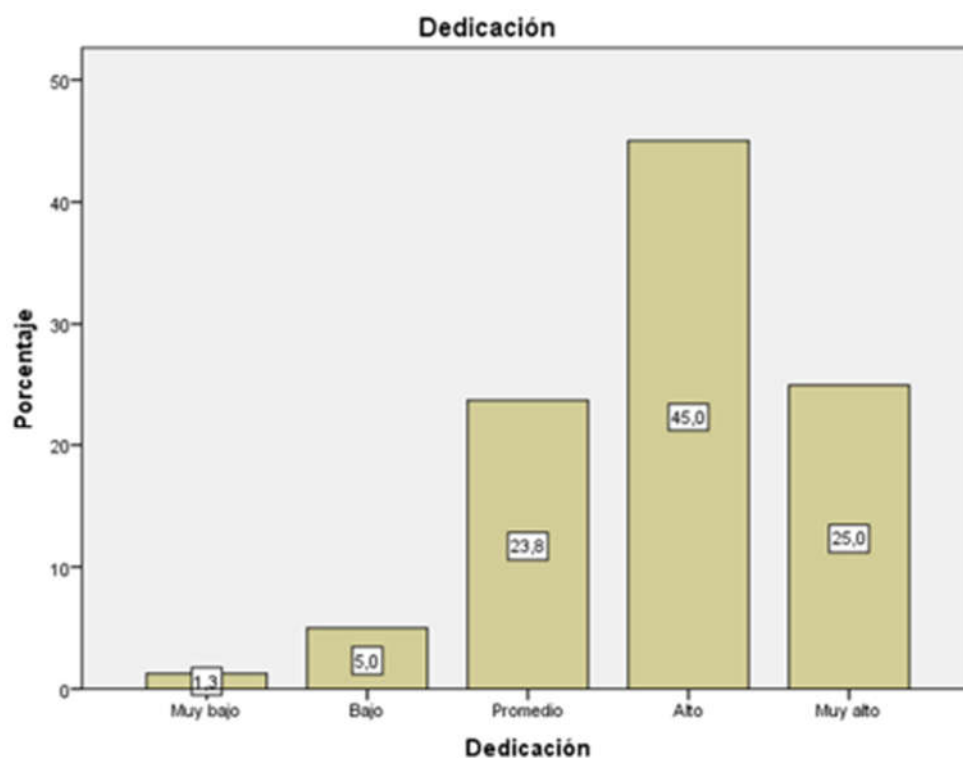


Figura 11: Dimensión Dedicación-Resultados en base a la encuesta realizada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

En el cuadro 14 se observa a la dimensión Dedicación de la variable Engagement Laboral dividida en categorías, mostrando que el 25% (20) tiene una dedicación muy alta, el 45% (36) tiene una dedicación alta, el 23.8% (19) tiene una dedicación promedio, seguido de un 5% (4) con una dedicación baja y finalmente el 1.3% (1) tiene una dedicación muy baja.

Lo cual nos indica que la dimensión dedicación en la entidad financiera estudiada es óptima, resaltando en las categorías de alta y muy alta.

Cuadro 15: *Dimensión Absorción – Distribución porcentual por categorías*

Absorción				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	2	2,5	2,5
	Bajo	28	35,0	37,5
	Promedio	27	33,8	71,3
	Alto	16	20,0	91,3
	Muy alto	7	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

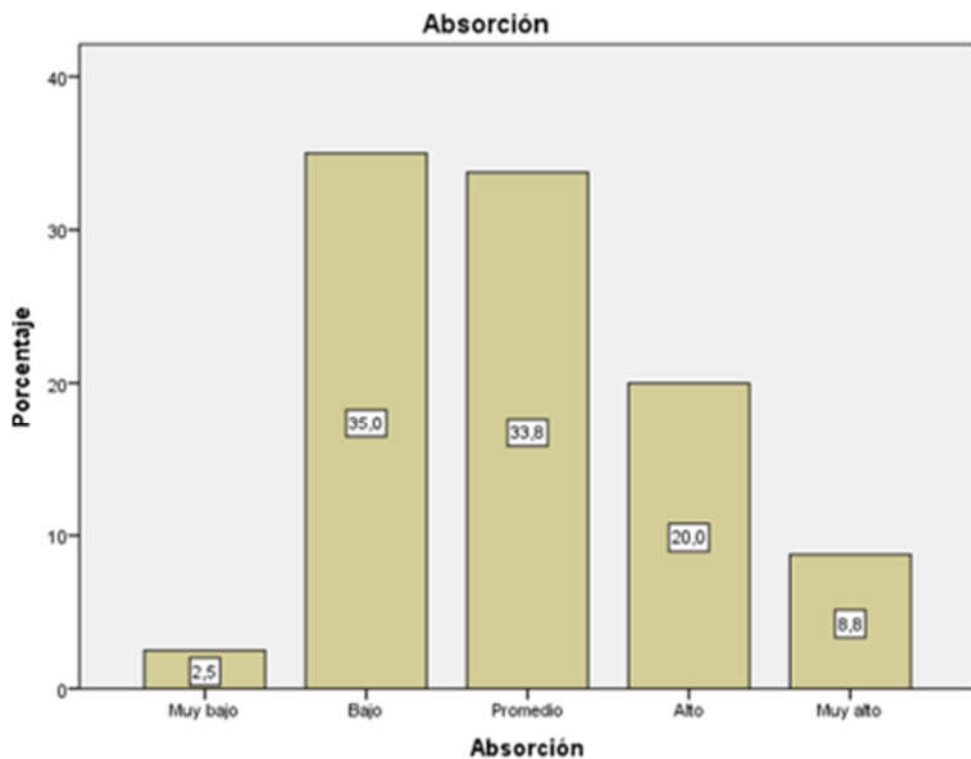


Figura 12: Dimensión Absorción-Resultados en base a la encuesta realizada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

En el cuadro 15 se observa la dimensión Absorción de la variable Engagement Laboral dividida en categorías, mostrando que el 8.8% (7) tiene una absorción muy alta, el 20% (16) tiene una absorción alta, el 33.8% (27) tiene una absorción promedio, seguido de un 35% (28) con una absorción baja y finalmente el 2.5% (2) tiene una dedicación muy baja.

Lo cual nos indica que la dimensión absorción en la entidad financiera estudiada, muestra un índice negativo, resaltando en la categoría baja.

Cuadro 16: Variable Engagement Laboral – Distribución porcentual por categorías

Engagement Laboral				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	1	1,3	1,3
	Bajo	1	1,3	2,5
	Promedio	31	38,8	41,3
	Alto	37	46,3	87,5
	Muy alto	10	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

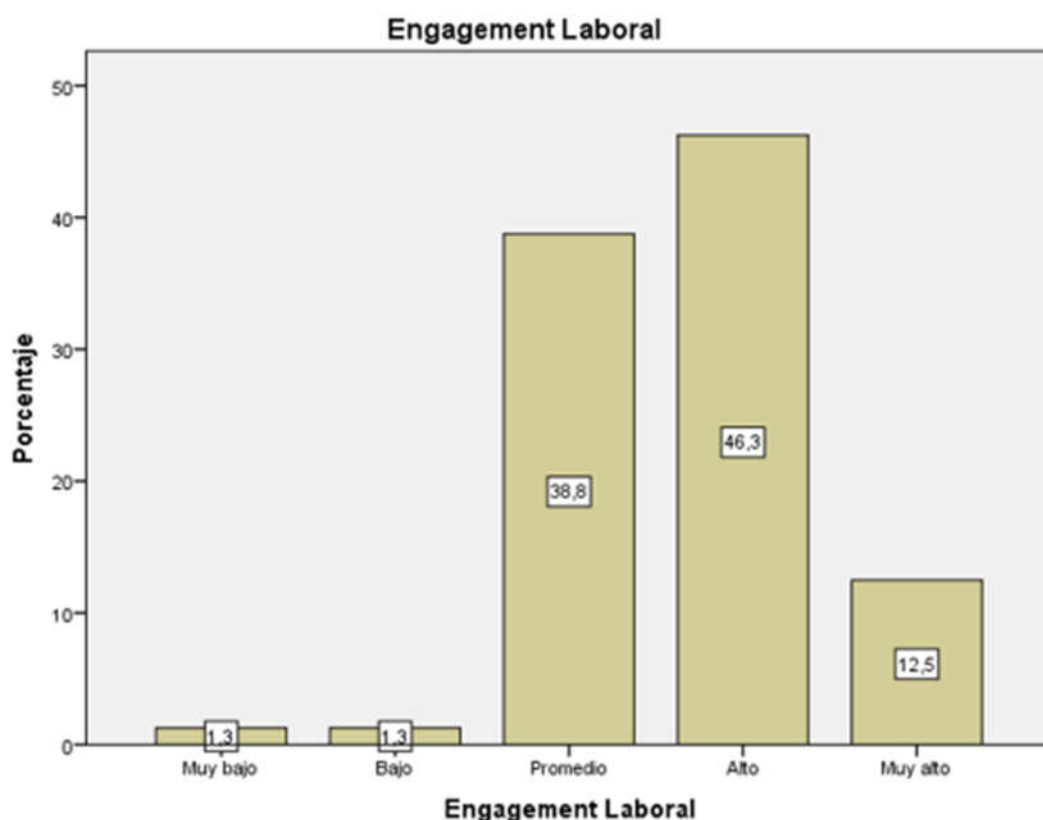


Figura 13: Variable Engagement Laboral-Resultados en base a la encuesta realizada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

En el cuadro 16 se observa la variable Engagement dividida en categorías, mostrando que el 12.5% (10) tiene un Engagement laboral muy alto, el 46.3% (37) tiene un Engagement laboral alto, el 38.8% (31) tiene un Engagement laboral promedio, seguido de un 1.3% (1) con un Engagement laboral bajo y finalmente el 1.3% (1) tiene un Engagement laboral muy bajo.

Los resultados nos indican que el engagement laboral en la entidad financiera estudiada es óptimo, encontrándose en su mayoría en las categorías de alto y muy alto.

Otros datos descriptivos

Cuadro 17: Descriptivo variable Clima Organizacional con Puesto

		Clima Organizacional				Total	
		Desfavorable	Regular	Favorable	Muy favorable		
Puesto	Operaciones	Recuento	0	3	10	6	19
		% del total	0,0%	15,8%	52,6%	31,6%	100,0%
	Créditos	Recuento	1	22	30	8	61
		% del total	1,6%	36,1%	49,2%	13,1%	100,0%

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

En el cuadro 17 se puede observar que tanto los colaboradores pertenecientes al área de operaciones como al área de créditos, tienen una opinión similar respecto al clima organizacional, destacando que el 52,6% del total de colaboradores del área de operaciones y el 49,2% del total de colaboradores en el área de créditos califican el clima como favorable.

Cuadro 18: *Descriptivo variable Engagement Laboral con Puesto*

		Engagement Laboral					Total	
		Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto		
Puesto	Operaciones	Recuento	0	1	7	6	5	19
		% del total	0,0%	5,3%	36,8%	31,6%	26,3%	100,0%
	Créditos	Recuento	1	0	24	31	5	61
		% del total	1,6%	0,0%	39,4%	50,8%	8,2%	100,0%

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

En el cuadro 18 se observa los puntajes en los colaboradores pertenecientes al área de créditos son levemente superiores al de los colaboradores del área de operaciones, pero no hay una diferencia significativa, ya que hay un 57,9% (11 de operaciones) y 59% (36 de créditos) que tienen un Engagement alto o muy alto.

Cuadro 19: *Descriptivo variable Clima Organizacional con Tiempo en el puesto*

			Clima Organizacional				Total
			Desfavorable	Regular	Favorable	Muy favorable	
Tiempo en el puesto	Menor a 1 año	Recuento	0	8	9	5	22
		% del total	0,0%	36,4%	40,9%	22,7%	100,0%
	Entre 1 a 3 años	Recuento	1	8	11	4	24
		% del total	4,2%	33,3%	45,8%	16,7%	100,0%
	Más de 3 años	Recuento	0	9	20	5	34
		% del total	0,0%	26,5%	58,8%	14,7%	100,0%

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

Cuadro 20: Descriptivo variable Engagement Laboral con Tiempo en el puesto

			Engagement Laboral					Total
			Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	
Tiempo en el puesto	Menor a 1 año	Recuento	0	1	13	5	3	22
		% del total	0,0%	4,5%	59,1%	22,7%	13,7%	100,0%
	Entre 1 a 3 años	Recuento	1	0	8	11	4	24
		% del total	1,2%	0,0%	33,3%	45,8%	16,7%	100,0%
	Más de 3 años	Recuento	0	0	10	21	3	34
		% del total	0,0%	0,0%	29,4%	61,8%	8,8%	100,0%

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

De los cuadros 19 y 20 se puede observar que el puntaje en ambas variables va aumentando mientras más tiempo se lleva en el puesto.

Si observamos a los colaboradores que llevan más de 3 años en su puesto vemos que un 73.5% califica el clima organizacional como óptimo, y de igual manera hay un resultado positivo en la variable Engagement donde nos indica que el 70,6% tiene Engagement alto.

4.4 Resultados Estadísticos y correlacionales

Confiabilidad Variable 1-Clima organizacional

Cuadro 21: Alfa de Cronbach-Clima Organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	25

Se puede interpretar en el cuadro 21 que el Alfa de Cronbach es de 0.963, lo que indica que los datos procesados para la investigación son confiables.

Confiabilidad Variable 2-Engagement Laboral

Cuadro 22: Alfa de Cronbach-Engagement Laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	17

Se puede interpretar en el cuadro 22 que el Alfa de Cronbach es de 0.930, lo que indica que los datos procesados para la investigación son confiables.

Correlación entre Clima organizacional y Engagement Laboral

H_0 = No existe una relación positiva entre Clima organizacional y Engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

H_a = Existe una relación positiva entre Clima organizacional y Engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Cuadro 23: Correlación no paramétrica de la hipótesis general

Correlaciones			Clima Organizacional	Engagement Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,586**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Engagement Laboral	Coefficiente de correlación	,586**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

Se puede analizar que el valor Rho de Spearman es de 0.586** nos muestra una correlación significativa positiva moderada, el valor de sigma bilateral es de 0.000, el que al ser menor a 0.01 podemos interpretar que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto; “Existe una relación positiva entre el clima organizacional y el Engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019”.

Correlación entre Comunicación y Engagement Laboral-HE1

H_0 = No hay una relación positiva entre la dimensión comunicación y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

H_a = Hay una relación positiva entre la dimensión comunicación y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019

Cuadro 24: Correlación no paramétrica de la hipótesis específica 1

Correlaciones		Comunicación	Engagement Laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,540**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
	Coeficiente de correlación	,540**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019|

Se puede analizar que el valor de Rho de Spearman es de 0.540** nos muestra que la correlación es significativa positiva moderada, el valor de sigma bilateral es de 0.000, el que al ser menor a 0.01 podemos interpretar que se acepta hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto; “Hay una relación positiva entre la dimensión comunicación y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019”.

Correlación entre Supervisión y Engagement Laboral-HE2

H_0 = No hay una relación positiva entre la dimensión supervisión y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

H_a = Hay una relación positiva entre la dimensión supervisión y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Cuadro 25: Correlación no paramétrica de la hipótesis específica 2

Correlaciones		Supervisión	Engagement Laboral
Rho de Spearman	Supervisión		
	Coeficiente de correlación	1,000	,644**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
	Engagement Laboral		
	Coeficiente de correlación	,644**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

Se puede analizar que el valor de Rho de Spearman es de 0.644** nos muestra que la correlación es significativa positiva moderada-alta, el valor de sigma bilateral es de 0.000, el que al ser menor a 0.01 podemos interpretar que se acepta hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto; “Hay una relación positiva entre la dimensión supervisión y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019”.

Correlación entre Involucramiento laboral y Engagement Laboral-HE3

H_0 = No hay una relación positiva entre la dimensión involucramiento laboral y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

H_a = Hay una relación positiva entre la dimensión involucramiento laboral y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Cuadro 26: Correlación no paramétrica de la hipótesis específica 3

Correlaciones			Involucramiento Laboral	Engagement Laboral
Rho de Spearman	Involucramiento Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,643**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Engagement Laboral	Coefficiente de correlación	,643**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

Se puede analizar que el valor de Rho de Spearman es de 0.643** nos muestra que la correlación es significativa positiva moderada-alta, el valor de sigma bilateral es de 0.000, el que al ser menor a 0.01 podemos interpretar que se acepta hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto; “Hay una relación positiva entre la dimensión involucramiento laboral y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019”.

Correlación entre Realización personal y Engagement Laboral-HE4

H_0 = No hay una relación positiva entre la dimensión realización personal y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

H_a = Hay una relación positiva entre la dimensión realización personal y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Cuadro 27: Correlación no paramétrica de la hipótesis específica 4

Correlaciones		Realización personal	Engagement Laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,561**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
	Coefficiente de correlación	,561**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

Se puede analizar que el valor de Rho de Spearman es de 0.561** nos muestra que la correlación es significativa positiva moderada, el valor de sigma bilateral es de 0.000, el que al ser menor a 0.01 podemos interpretar que se acepta hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto; “Hay una relación positiva entre la dimensión realización personal y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019”.

Correlación entre Condiciones Laborales y Engagement Laboral-HE5

H_0 = No hay una relación positiva entre la dimensión condiciones laborales y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

H_a = Hay una relación positiva entre la dimensión condiciones laborales y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019.

Cuadro 28: Correlación no paramétrica de la hipótesis específica 5

Correlaciones			Engagement Laboral	Condiciones Laborales
Rho de Spearman	Engagement Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,480**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Condiciones Laborales	Coefficiente de correlación	,480**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

Se puede analizar que el valor de Rho de Spearman es de 0.480** nos muestra que la correlación es significativa positiva moderada, el valor de sigma bilateral es de 0.000, el que al ser menor a 0.01 podemos interpretar que se acepta hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto; “Hay una relación positiva entre la dimensión condiciones laborales y la variable engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero, Sede Arequipa 2019”.

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera: Con respecto a la hipótesis general planteada, esta se pudo comprobar, lo que quiere decir que entre el Clima organizacional y el Engagement Laboral si existe una relación positiva moderada y significativa, por lo tanto, a mejor Clima Organizacional, mayor será el Engagement Laboral en la entidad financiera estudiada.

Segunda: Con respecto al primer objetivo específico, se pudo comprobar que entre la Comunicación y el Engagement Laboral existe una relación positiva moderada y significativa, por lo tanto a mejor Comunicación, mayor será el Engagement Laboral en la entidad financiera estudiada.

Tercera: Con respecto al segundo objetivo específico, se pudo comprobar que entre la Supervisión y el Engagement Laboral existe una relación positiva moderada-alta y significativa, por lo tanto, a mejor Supervisión, mayor será el Engagement Laboral en la entidad financiera estudiada. Esta dimensión es la que tiene mayor impacto en el Engagement Laboral, ya que presenta un índice de correlación más alto respecto a las otras dimensiones.

Cuarta: Con respecto al tercer objetivo específico, se pudo comprobar que entre el Involucramiento Laboral y el Engagement Laboral existe una relación positiva moderada-alta y significativa, por lo tanto a mayor involucramiento laboral, mayor será el Engagement Laboral en la entidad financiera estudiada.

Quinta: Con respecto al cuarto objetivo específico, se pudo comprobar que entre la Realización Personal y el Engagement Laboral existe una relación positiva moderada y significativa, por lo tanto a mayor Realización Personal, mayor será el Engagement Laboral en la entidad financiera estudiada.

Sexta: Con respecto al quinto objetivo específico, se pudo comprobar que entre las Condiciones Laborales y el Engagement Laboral existe una relación positiva moderada y significativa, por lo tanto, a mejores Condiciones Laborales, mayor será el Engagement Laboral en la entidad financiera estudiada. Esta dimensión es la que tiene menor impacto en el Engagement Laboral, ya que presenta un índice de correlación más bajo respecto a las otras dimensiones.

Séptima: Con respecto a la variable Clima organizacional se concluye que es percibida en su mayoría como favorable, por lo tanto se puede decir que los colaboradores de la entidad financiera estudiada perciben un ambiente laboral adecuado donde la supervisión, la comunicación realización personal, el involucramiento laboral y las condiciones laborales facilitan la realización de las actividades en la empresa.

Octava: Con respecto a la variable Engagement Laboral se concluye que esta es percibida de regular a alta, por lo tanto se puede decir que existe un nivel adecuado de compromiso e identificación para con la empresa, donde el colaborador comparte las metas y valores propios de la empresa, se muestra esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa y se sienten a gusto de pertenecer a esta.

Novena: En la variable Clima Organizacional de manera específica se puede concluir que el nivel de la comunicación es aceptable sin llegar de ser del todo óptima, el nivel de supervisión es favorable, el nivel de involucramiento laboral es favorable, el nivel de realización personal es aceptable y el nivel de condiciones laborales es regular según la percepción de los colaboradores de la entidad financiera.

Décima: En la variable Engagement de manera específica se puede concluir que el nivel de vigor es regular, el nivel de dedicación es alto y el nivel de absorción es bajo según la percepción de los colaboradores de la entidad financiera.

5.2 Recomendaciones

Primera: Implementar un programa de habilidades blandas para los colaboradores, para que desarrollen y mejoren las habilidades de comunicación respeto, responsabilidad y mejorar a su vez las habilidades que ayudarán en el trabajo en equipo, algo que se necesita en organizaciones como la investigada para el alcance de objetivos, buscando así impulsar el clima organizacional.

Segunda: Realizar capacitaciones que estén dirigidas a los colaboradores para que así haya un mejoramiento en las aptitudes, habilidades técnicas y conocimientos, lo que va a generar un progreso profesional del colaborador, creando así un sentimiento de pertenencia e importancia en el colaborador para con la empresa, aumentando así el engagement laboral, como ejemplo se propondría clases de Excel avanzamos u otros cursos de aplicación específica en el rubro.

Tercera: Incentivar políticas de retroalimentación, es decir que se intercambien, ideas, pensamientos y percepciones, no solo de las actividades del trabajo, sino también, tocar temas como las fortalezas y debilidades en el área de trabajo y consejos para mejorar a nivel profesional, y donde se brinden sugerencias para mejorar en alguna actividad en específico, que permitirá potenciar el nivel de comunicación y supervisión.

Cuarta: Elaborar un plan de reconocimientos hacia los logros tanto profesionales como personales de los colaboradores, potenciando directamente la realización del mismo y el involucramiento con la empresa. Se propone establecer también las medidas de sanción en actividades específicas.

Quinta: Elaborar un plan de revisión de los recursos tecnológicos y materiales de uso diario, para de esta manera reasignar o renovar los recursos de acuerdo a las necesidades de los colaboradores. A su vez realizar una inspección general del ambiente de trabajo, iluminación, sillas ergonómicas, entre otros.

Sexta: Habilitar un espacio dentro de las diferentes agencias de esta entidad financiera, que permita al colaborador dejar de lado el estrés y la intensidad de las actividades laborales, promoviendo además las relaciones interpersonales.

LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón Romo, K., & Ruiz Ortega, I. (2016). Tesis “*Diagnóstico del clima laboral de una institución financiera y elaboración de una propuesta de mejora para los puntos identificado: Caso de estudio: Banco Solidario*”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Apiquian Guitart, A. (2007). *El síndrome de Burnout en las empresas*. Universidad Anáhuac México Norte. Recuperado de: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-30022/sindrome%20burnout.pdf>
- Andrade, H. (2004). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicacion+organizacional++libros>.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Cáceres Peralta, K., & Ramírez Huacarpuma, M. (2018). Tesis. “*Análisis y propuesta de mejora del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área administración de la Municipalidad Distrital de Cayma-Arequipa 2018*”. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Carrasco, A., De la Corte, C., & León, J. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*.

- Carrión Marín, O. (2009). *Comportamiento Organizacional II*. Lima: Fondo Editorial Universidad Inca Garcilaso De La Vega.
- Castro García, J. (2009). *Comportamiento Organizacional I*. Lima: Fondo Editorial Universidad Inca Garcilaso De La Vega.
- Chiang V., M., Núñez P., A., Martín, M., & Salazar B., M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28 (40), 90-100. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. (9na. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. (10ma. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ra. ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2da. ed.) México: McGraw Hill.
- Cordes, C., & Dougherty, T. (1993). A review and integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 621-656.
- Cristancho, F. (26 de setiembre de 2017). 6 Beneficios del employee engagement [Blog Post]. [acsendo.blog](https://blog.acsendo.com/6-beneficios-del-employee-engagement-infografia/). Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/6-beneficios-del-employee-engagement-infografia/>
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Revista Universum .Vol. 2, N° 22, p. 40-56. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (6ta. ed.). México: Pearson.

- De Gasperin, R. (2005). *Comunicación y relaciones humanas*. Universidad Veracruzana. México. Recuperado de: <https://www.uv.mx/personal/rdegasperin/files/2011/07/Antologia.Comunicacion-Unidad3.pdf>
- Fuentes Navarro, S. (2012). Tesis. *“Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango)”*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- García, A. (2004), *Una nueva Teoría de Motivación: El Modelo Antropológico de Juan Antonio Pérez López*. Revista Puertorriqueña de Psicología, p.123-163.
- García-Renedo, M.; Llorens, S.; Cifre, E. y Salanova, M. (2006): “Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales”, *Revista de Educación*, 339, 387-400.
- Gil-Monte, P. R. & Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Hatfield , E., Cacioppo, J., & Rapson, R. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12a. Ed.). Cengage Learning Editores.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. [Archivo PDF]. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Kahn, W.A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33, 692-724
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14ª. ed.). México. Mc Graw Hill.

- Leiter, M., & Maslach, C. (1998). Burnout. *Encyclopedia of Mental de Health*, 347-357.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management And Value*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. París. Collection Hommes et organisations.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.
- Mora Roman, L., & Lazarte Bernal, M. (2019). Tesis. “*La relación entre el clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019*”. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Mowday, R. T., Steers, R.M. y Porter, L. (1979): “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 14.
- Palma Carrillo, S. (2004). *Escala Clima Laboral: CL-SPC*. Manual (1ra. ed.). Lima. Perú.
- Peiró, J., Rodríguez, I., & González, G. (2008). *El Absentismo laboral: Antecedentes, Consecuencias y Estrategias de mejora*. Universidad de Valencia. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=GRyOBriyVJ4C&oi=fnd&pg=PA11&dq=ausentismo+laboral+consecuencias&ots>
- Peña Cárdena, M., Diaz Diaz, G., & Carrillo Puente, A. (2015). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa familiar*. *Revista Internacional de Administración & Finanzas* .Vol. 8, N° 1, p 37-50.
- Qian, X., Li, Z., & Zhou, Y. (2008). *Modelo de formación y desarrollo a implementar en las Universidades*. Las villas: Universidad Central de las Villas.

- Quiceno, J., & Vinaccia Alpi, S. (2007). Burnout: "síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)". *Acta Colombiana de Psicología*, 10 (2), 117-125. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/798/79810212.pdf>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. (7ma. ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). *La Administración en el Mundo de Hoy*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014) *Administración*. (12^a. ed.). México: Pearson Educación
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15a. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D., & Opazo, M. (2008) *Comunicaciones de la Organización*. Chile: Alfaomega.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. (7ma. ed.). México: Thomson.
- Salanova, M., Llorens, S. (2008): "Estado actual y retos futuros en el estudio de Burnout", *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000): "Desde el "Burnout" al "Engagement": ¿una nueva perspectiva?", *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.
- Sandoval Telles, M. (2004). Tesis. *"El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla"*. Universidad de las Américas de Puebla. México.

Recuperado

de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., y Bakker, A. (2002) The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp 71-92

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Limusa Noriega Editores.

Solar, A. (17 de julio de 2018). The Importance of Employee Engagement in 2018: A Complete Guide [Blog Post]. Bambu Blog. Recuperado de <https://getbambu.com/blog/importance-of-employee-engagement/>

Valdivia Linares, O., & Serrano Ollancaya, W. (2018). Tesis. *"Influencia del clima laboral en la satisfacción el usuario del área de administración tributaria de la Municipalidad Distrital de Jose Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018"*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.

86% de peruanos estaría dispuesto a renunciar por un mal clima laboral. (20 de Agosto de 2018). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095>

ANEXO

1. Encuesta

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL y ENGAGEMENT LABORAL

Buenos días/tardes, somos Bachilleres de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas, de la Escuela Profesional de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, y venimos realizando una investigación, que tiene como objetivo principal determinar la relación entre el clima organizacional y engagement laboral en los colaboradores de una entidad del sistema financiero.

A continuación encontrará una serie de enunciados, a las cuales le agradecemos que responda con la mayor sinceridad y honestidad posible. Marque con una “equis” (X) solo una alternativa, la que mayor describa lo que opina o siente al respecto. Le recordamos que la encuesta es anónima y no existen alternativas correctas o incorrectas.

Edad:..... Área:..... Tiempo en el puesto: Menor a 1 año ()

Sexo: Masculino () Entre 1 a 3 años ()

Femenino () Más de 3 años ()

Clima organizacional

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalme nte de acuerdo
COMUNICACIÓN					
1. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
2. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
3. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas					
4. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
5. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
SUPERVISIÓN					
6. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
7. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					

8. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
9. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
10. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
INVOLUCRAMIENTO LABORAL					
11. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
12. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
13. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
14. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
15. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
REALIZACIÓN PERSONAL					
16. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
17. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
18. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
19. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
20. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
CONDICIONES LABORALES					
21. Existe buena administración de los recursos.					
22. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
23. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					
24. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
25. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					

Engagement Laboral

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
VIGOR					
26. En mi trabajo me siento lleno de energía.					
27. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.					
28. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.					
29. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.					
30. Soy muy persistente en mi trabajo.					
31. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.					
DEDICACIÓN					
32. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.					
33. Estoy entusiasmado con mi trabajo.					
34. Mi trabajo me inspira.					
35. Estoy orgulloso del trabajo que hago.					
36. Mi trabajo es retador.					
ABSORCIÓN					
37. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.					
38. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.					
39. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.					
40. Estoy inmerso en mi trabajo.					
41. Me “dejo llevar” por mi trabajo.					
42. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo					

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

2. Matriz de validación del instrumento

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

"RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO, SEDE AREQUIPA 2019"

Responsables: Mercado Zúñiga Alfredo

Torreblanca Chávez Rodrigo

Instrucciones: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación con la tabla de operacionalización de variables de la presente, le solicito que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Importante: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de Criterio Metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
TOTAL							

Puntuación:

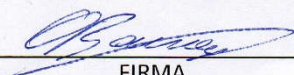
De 4 a 11: No válido, reformular.

De 12 a 14: No válido, modificar.

De 15 a 17: Válido, mejorar.

De 18 a 20: Válido, aplicar.

Nombres y Apellidos:	OSCAR HORACIO RAMIREZ LAZO
Grado Académico:	MAESTRO
Mención:	ADMINISTRACION


FIRMA

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

"RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO, SEDE AREQUIPA 2019"

Responsables: Mercado Zúñiga Alfredo

Torreblanca Chávez Rodrigo

Instrucciones: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación con la tabla de operacionalización de variables de la presente, le solicito que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Importante: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido				X			
Validez de Criterio Metodológico				X			
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
TOTAL							

Puntuación:

De 4 a 11: No válido, reformular.

De 12 a 14: No válido, modificar.

De 15 a 17: Válido, mejorar.

De 18 a 20: Válido, aplicar.

☐
☐
☐
☒

Nombres y Apellidos:	Hortensio Hincapié
Grado Académico:	Doctor
Mención:	Economía - C. Social


FIRMA

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

“RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO, SEDE AREQUIPA 2019”

Responsables: Mercado Zúñiga Alfredo

Torreblanca Chávez Rodrigo

Instrucciones: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación con la tabla de operacionalización de variables de la presente, le solicito que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Importante: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de Criterio Metodológico				X			
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento				X		Encabezar con el nombre del instrumento en cada hoja.	Colocar en el instrumento.
TOTAL				18			

Puntuación:

De 4 a 11: No válido, reformular.

De 12 a 14: No válido, modificar.

De 15 a 17: Válido, mejorar.

De 18 a 20: Válido, aplicar.

☐

☐

☐

☒

Nombres y Apellidos:	Sandra Gálvez Rodríguez
Grado Académico:	Maestro
Mención:	Tecnología Educativa


FIRMA

3. Baremo Instrumentos Clima Organizacional y Engagement Laboral

Clima organizacional

Categorías	Dimensiones 1 al 5	Puntaje total
Muy desfavorable	5-8	25-44
Desfavorable	9-12	45-64
Regular	13-16	65-84
Favorable	17-20	85-104
Muy favorable	21-25	105-125

Engagement

Categorías	Vigor y Absorción	Dedicación	Puntaje total
Muy bajo	6-14	5-8	17-31
Bajo	15-18	9-12	32-45
Promedio	19-22	13-16	46-59
Alto	23-26	17-20	60-73
Muy alto	27-30	21-25	77-85